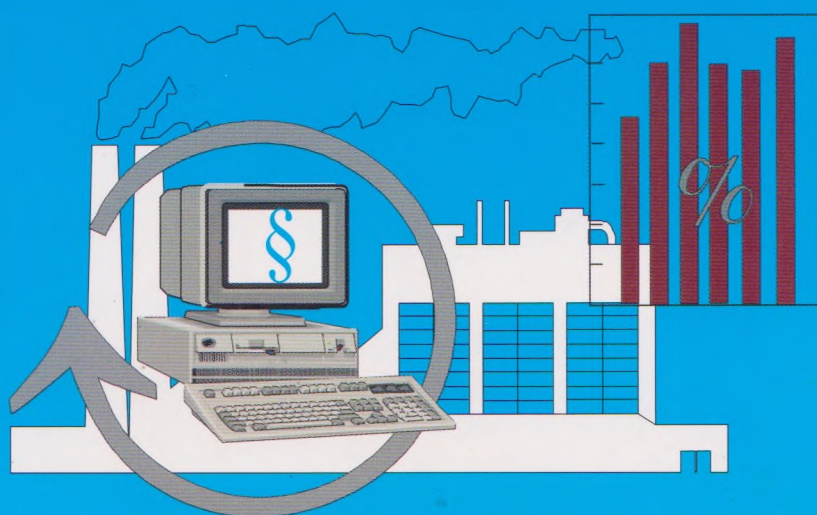


Петер КУЗМІШИН

ПІДПРИЄМНИЦЬКЕ СЕРЕДОВИЩЕ ТА ЕКОНОМІЧНИЙ РОЗВИТОК

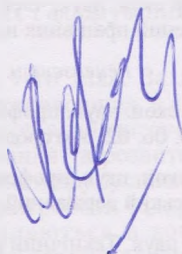
(питання теорії і практики)



Ужгород
Ужгородський державний університет
2000

Петер КУЗМІШИН

**ПІДПРИЄМНИЦЬКЕ СЕРЕДОВИЩЕ
ТА ЕКОНОМІЧНИЙ РОЗВИТОК
(питання теорії і практики)**



Ужгород
Ужгородський державний університет
2000

ББК 65.012.1+65.292(4)

К 89

УДК 338.903:658.115

Відповідальний редактор:

В. П. МІКЛОВДА, доктор екон. наук, член-кореспондент НАН України,
професор, заслужений працівник народної освіти України

Рецензенти:

М. М. БОЙКО, доктор екон. наук, професор, заслужений економіст
України (спеціальність: 08. 06. 02, Ужгородський державний університет);

М. Ю. РУЩАК, доктор екон. наук, професор (спеціальність: 08. 06. 02,
Ужгородський державний університет);

В. ЧОП, доктор наук, Технічний університет, Кошице

Л. МЕЦАРОШ, канд. наук, професор, Пряшівський університет, Пряшів

Рекомендовано до друку Вченою радою Ужгородського державного університету (протокол № 6 від 29.5.2000) та Вченою радою Пряшівського університету (Словаччина), (протокол № 12/1/2000 від 10. 4. 2000)

Петер КУЗМІШИН: Підприємницьке середовище та економічний розвиток (питання теорії і практики)

(Переклад зі словацької мови)

Метою монографії словацького вченого-економіста підготовленої на основі теоретичного та практичного досвіду, є огляд та узагальнення теоретичних, методологічних, методичних і практичних аспектів формування і розвитку одиниці підприємницької діяльності при макро-, мезо- та мікроекономічному рівнях і формування тенденцій її розвитку, а також прогнози у цій галузі.

Публікація складається з 9-ти глав. За логікою побудови вона починається з характеристики середовища, в якому відбувається діяльність підприємства. Відтак автор аналізує суспільно-історичні зв'язки, що спричинила появу, формування та розвиток цього відносно самостійного з точки зору економіки витвору суспільного виробництва. Значну увагу приділено окремим вимірам роботи підприємства. Його ріст, організація й управління розглядаються в контексті зв'язків **менеджер - підлеглий**, причому особливий акцент робиться на проблемі мотивації та її впливу на продуктивність підприємства.

ПЕРЕДМОВА

Організація бізнесу та підприємницької діяльності в торгівлі пов'язана з самостійністю та ініціативністю в господарюванні, що базується переважно на приватному капіталі.

Проблеми, з якими зустрічаємося при організації субекта підприємницької діяльності в нас, а також у економічних системах інших країн з перехідною економікою, пов'язані в першу чергу, з теоретичною нерозробленістю проблематики, методології та методики організації мікроекономічної одиниці.

Вони також пов'язані з проблемами виховання покоління, яке мало б стати ініціатором нових форм господарювання. У багатьох вищих навчальних закладах, на різних курсах, де організовано навчання менеджерів, а також викладання практики господарювання, сприйняття форм приватизації деформується передусім через зловживання і недостатність аргументів про реальне підвищення ефективності господарювання після зміни форм власності.

Основна частина підприємств у час трансформації економіки своєю стратегією визначила виживання, а не розвиток. Проявляються також тенденції до занепаду багатьох підприємств. Це значно звужує параметри ефективності роботи бізнесових структур.

Для зміни тактики процесам трансформування, що закладені у тривалій економічній стратегії, доконче необхідна державна допомога. Визначну роль тут відіграє і стратегія розвитку регіонів як елемент переходу до продуктивнішої економіки на базі використання місцевих ресурсів та створення нових робочих місць.

Крім того, вкрай необхідно зрозуміти і водночас послідовно використати знання про функціонування економіки торгівлі, діяльність менеджерів, власників та працівників бізнесових структур та їхні зусилля, направлені на зміну несприятливих економічних тенденцій.

Метою цієї публікації, підготовленої на основі узагальнення вітчизняного теоретичного та практичного досвіду, є огляд та ана-

теоретичних, методологічних, методичних та практичних аспектів формування і розвитку суб'єкта підприємницької діяльності при макро-, мезо- та мікроекономічному підході, а також прогнози у цій галузі на майбутнє. З огляду на це ми формулюємо і підходи до проблеми. В праці використані погляди на макроекономічні та мікроекономічні процеси і знання економіки менеджменту з точки зору діяльності бізнесових структур.

Монографія складається з 9 глав. За логікою побудови вона починається з характеристики середовища, в якому відбувається діяльність підприємств. Далі заглиблюємося в суспільно-господарську реальність, що спричинила появу, формування та розвиток підприємства як відносно самостійного з т.з. економіки витвору суспільного виробництва. На основі цього, в контексті аналізу середовища для підприємницької діяльності, увагу присвячено окремим вимірам роботи підприємства. Це виробляє відповідне об'єднання для концентрації уваги на вічних і системних сторонах існування та діяльності підприємства: рості підприємства, його управлінні і організації і розглядається в контексті зв'язків між ними в межах підприємства в напрямі **менеджер-підлеглий**, з чого впливає інтерес до проблеми мотивації та її впливу на продуктивність підприємства.

Окремий розділ присвячено оптимальному розмірові підприємства, причому наголос ставиться на малих та середніх підприємствах у структурі суб'єктів підприємницької діяльності.

До питання людського фактору повертаємося ще раз: з точки зору роботи менеджера. Заключна частина публікації присвячена питанням стратегічного підходу в підприємницькій діяльності та проблемі застосування засад маркетингового підприємства.

Аналіз та подальше узагальнення проблематики зрунтується на знаннях про стан опрацювання зазначеної теми у вітчизняній та зарубіжній літературі. Намагаючись послідовно дотримуватися цього методичного принципу, а також з огляду на відому для всіх ситуацію, пов'язану з трансформацією економіки, а з нею об'єктів господарської діяльності, і відсутністю публікацій з цього питання вітчизняних авторів, особливо коли йдеться про ґрунтовний

теоретично-методологічний аналіз і послідовне узагальнення, а також використання в практиці, актуальним бачимо також і детальне ознайомлення з іноземною літературою, включаючи досвід Середньої та Східної Європи щодо економік, що трансформуються.

При побудові монографії ми виходили також із висновків та точок зору на проблему представників суб'єктів підприємницької діяльності, які впливають з науково-дослідного проекту ACE PHARE, котрий було спрямовано на оцінку середовища підприємницької діяльності у Словацькій Республіці, Чеській Республіці, Польщі та Угорщині. У проекті співпрацювали також і експерти з Франції, Австрії, Великобританії.

Монографія розрахована на фахівців, теоретиків та практиків, що займаються підприємницькою діяльністю, тих, які працюють на підприємствах безпосередньо як менеджери. В кінці монографії подається словник використаних у тексті термінів та скорочень.

При написанні монографії пріоритетом і критерієм була комплексність викладу проблеми. Метою монографії є те, щоб точка зору щодо проблеми формувалась у взаємозв'язку всіх аспектів цієї широкої теми, щоб було охоплено всі основні аспекти, що, можливо, стало причиною менш детального аналізу проблем, які розглядаються в окремих її частинах. Але ми виходимо з того, що, розкриття основних складових проблеми у майбутньому зробить можливим глибше опрацювання всіх її аспектів, а також детальніший їх аналіз.

Автор виносить подяку всім, хто сприяв появі публікації. Особлива подяка рецензентам за цінні поради та зауваження.

Пряшів, квітень 2000.

П. Кузмішин

Глава 1

ГЛОБАЛЬНІ ТА СУСПІЛЬНІ ЗВ'ЯЗКИ, ЩО ВИЗНАЧАЮТЬ У СУЧАСНИЙ ПЕРІОД ФОРМУВАННЯ СЕРЕДОВИЩА ДЛЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Якщо ми хочемо дати визначення середовищу, в якому працює підприємство, то спочатку слід зайнятися головними тенденціями розвитку, які характеризують це середовище. Період, якому присвячуємо нашу увагу, - це приблизно минулі 10-15 років. Подана нижче прогнози розвитку в майбутньому протягом приблизно такого самого періоду часу.

Розвиток суспільства в останні роки характеризує цілий ряд обрисів майбутнього, які акцентують увагу на тому чи іншому баченні різносторонньої реальності. Ці суперечливі, філософськи ускладнені обриси виходять з найрізноманітніших теоретичних підходів - від технократичного позитивізму через неореалізм до романтичної антинауковості. Наприклад, технократичний оптимізм футурологічної групи Інституту Хадсона на чолі з Х. Канем змінився хвилею песимістично застережливих прогнозів Римського клубу до анитехнічного містично зорієнтованого відродження емоційного життя людства, наприклад, у прогнозах Річарда та оптимістичних прогнозах Найсбітта, Тоффлера, Серванті-Шрайберга та рекомендацій деяких японських інституцій.

Класик сучасного прогностицизму Фурастіє вважав, що певні моменти історії неовов'язково є більшими носіями прогнозів на майбутнє, ніж інші. Їх виявлення, отже, є важливим з огляду на передбачення майбутнього. Все це відбувається на фоні змін системи. Останні можна назвати глобальними змінами людської цивілізації, поєднаними з проблемами сучасного світу, що знаходяться на задньому плані наступної хвилі науково-технічної революції.

1.1. Уявлення про подальший розвиток

Сучасна дійсність характеризується зростаючими зламами, наповнені стрімкими змінами структур та якостей, супроводжуваних новими конфліктами, а також неочікуваними синтезами, на фоні яких нагромаджений досвід і існуючі стереотипи економічної та політичної поведінки часто виявляються неадекватними.

Виникає так багато різних концептуально й прогностично настроєних уявлень про розвиток, що свідчить про тенденцію за допомогою нових засобів протистояти розгубленості через неадекватні сподівання щодо попереднього періоду в сенсі екстраполяційного оптимізму і залежних від нього загальнолюдських ефектів. У зв'язку із цим слід звернути увагу на факт, що викликає який нам разом зі своїм настанням кидає нова цивілізаційна фаза, означає нову якість розвитку, що стане водночас предметом гострого змагання за зміст та гуманну форму, достойні людства, змагання, яке відкриває нові можливості, але, водночас, накладає цілком нові вимоги.

Аналіз нових суспільних реальностей не обійдеться без теоретичних узагальнень цілого комплексу суспільних наук, що розвиваються на стику природничих та технічних. У зв'язку з цим методологічних основ дослідження природно та органічно влучено принцип зв'язку з іншими науковими дисциплінами як його невід'ємну складову частину. Отже, наше пізнання буде базуватися на основах адекватного використання фонду цілого спектру наукових дисциплін.

Закладене вище бажання застосувати принцип зв'язку з іншими дисциплінами, проте, не повинно обмежуватись організацією формальних дискусій між різними фахівцями, а спиратися на живе творче зіставлення найважливіших висновків різних наукових дисциплін та їхнього поступового синтезу на фоні суспільно-наукового пізнання.

1.2. Підходи до опрацювання проблематики

Наш підхід має на меті зосередити увагу на поведінці людей, а також на їхніх інтересах у зв'язку з розглядом усього спектру розбіжностей, розходжень у поглядах та повільних конфліктів між ними. Не розглядатиметься, отже, переважно технічних процесів та рух речей. Такий підхід має лише науковий масштаб, не є лише виключно теоретичним, а також виключно суспільним.

Наші дослідницькі зусилля прагнуть розкрити можливості, а також і ризик у організації підприємства в торговельному середовищі на фоні суспільного розвитку, його рушійних сил, а також компонентів, які його сповільнюють. У цьому сенсі наші висновки не можуть бути готовими формами, щоб "відформувані" бажані або застерігаючі версії формування торговельного середовища, ні вказівками, як розпізнати готові форми, сховані під напругою сучасності. Поеднання минулого, сучасного та майбутнього є предметним дослідженням лише тоді, коли окремі речі відтворюються в людській діяльності та її змінах, причому майбутнє закладене в сучасному, але не як наперед визначена фактичність, а як віддалена в часовому плані дійсність, як контури, креслони, всередині яких утворюються "силові поля" для використання людських дій до форми майбутньої реальності.

Вивчаючи висновки окремих наук, приходимо до пізнання нової реальності, в якій відбувається якісно нове наукове пізнання, такої реальності, що означає поглиблення розвинутого мислення, комплексність досліджуваних явищ, якісне поглиблення уявлень та вісності наук, особливо суспільних та природничих, подолання уявлень про детермінізм як однозначне визначення майбу-

тнього за допомогою вихідних умов і, не в останню чергу, подолання абіотики в підходах до природних ресурсів.

На відміну від класичного наукового раціоналізму, закладеного Декартом, і винайденої 260 років тому ньютонівської механіки як зразків класичного раціоналізму новий раціоналізм відзначається наданням природі історичного характеру. Природа може розвиватися сама, а зміна означає подолання технічного трактування науки, яке намагалось висвітлювати досліджувані процеси за допомогою невеликої кількості вічних законів. З іншого боку, це веде до якісного розширення можливостей пізнання і передбачення, також і мислення окремої людини. Подолання межі раціоналізму картезіансько-ньютонівського типу, раціоналізму, що означає панування незмінної системи, є не лише подоланням уявлень про те, що майбутнє визначене наперед в сучасному (інновації є лише ілюзіями), а також відкриття науки для людини і для її особистості не лише як окремого факту пізнання, а як цілком легітимного компоненту науково-технічного розвитку.

Сила поєднання науки та гуманізму, наведених вище інтересів науки та людини супроводжується гострою критикою індивідуалізму, посиленням на отруєння життєвого простору, аргументи проти абіотичності дотеперішніх форм промислового підприємництва і переважно лише кількісного підвищення добробуту, яке наштовхнулося на власні “еко-кордони”. Це, однак, не можна поєднувати з відмежуванням пізнавальних інструментів окремої галузі науки, особливо там, де наука дійшла до відкриттів і знайшла засоби для того, щоб радикально перевернути економічні наслідки індустріальної фази суспільного розвитку, соціально шкідливі для людства. Не відмежування, а предметний розвиток науки, здатної надати інструменти для реального, соціально активного та економічно допустимого об’єднання розширеного відтворення предметних умов людського життя з новим розвитком людських потреб та цінностей, властивих цивілізації.

Для часового проміжку, який є предметом нашого дослідження, можна припустити, що основні пізнавальні та прикладні спільні складові науки закладені в сучасному її стані. Сподівання, пов’язані з їхнім вираженням, творять один з основних критеріїв

для удосконалення основних конструктивних напрямів та нових напрямків сучасної науки.

У зв'язку із сказаним вище, власне інформатика та автоматизація, результати дії яких мають вже сьогодні вносити найбільші зміни до соціально-економічних зв'язків суспільства, мають нині особливе значення. У багатьох країнах вже закладено основи високотехнологічних систем. Роль останніх - пришвидшити, вдосконалити та полегшити виконання нових завдань.

З точки зору предмету нашого дослідження цікаво спостерігати за теоретичними принципами кібернетики, які можуть комплексувати суб'єктивні процеси управління і прийняття рішень з об'єктивними процесами, що знайшло свій вияв у гнучких виробничих системах з високим ступенем програмування, автоматизації та роботизації. Досягнення якісно вищого ступеня означає використання штучного інтелекту. Для автоматизованих систем вищого рівня обов'язковою є інформація про безперервний перебіг процесу та автоматичне тестування, яке забезпечує розвиток найрізноманітніших типів сенсорів, переважно інтегрованих одиниць, для зняття інформації та її безпосереднього опрацювання. Важливими є зусилля досягнути високої автоматизації на підприємствах з шкідливим для здоров'я виробництвом. Виняткову увагу треба присвятити автоматизації робіт з конструювання та проектування, а використання комп'ютерних моделей систем конструювання уможливує безпосереднє комп'ютерне тестування функцій окремих складових цілих блоків намічених систем.

Важливим є питання перспектив енергетики. Підвищуються зусилля зовсім нових чи адаптація існуючих технологій щодо енергетично екологічних процесів. Прогресують дослідження щодо використання нетрадиційних джерел енергії. Йдеться про дослідження енергії Сонця та використання його тепла.

У галузі кваліфікативної хімії розвиток спрямовано на проблематику молекулярної інженерії, яка пропонує оптимальний тип матерії, що вимагає знань про структуру та способи сполучення. Увага присвячується специфічному методу активіза-

ції молекул, а також досить софістському методів підготовки матерії та дослідженню швидких та високочутливих методів аналізу.

У галузі біотехнологій згадаємо генну інженерію, перегляд нових шляхів для виготовлення відомих та нових матеріалів за допомогою біотехнологічних методів, нові біологічно активні матеріали, розраховані на використання у медицині, як, наприклад, діагностика, прогресивне лікування та профілактичні засоби.

На базі успіхів молекулярної біології в останній час відкрито нові дані про **молекулярний механізм процесів у живій матерії**. Дослідження ензимів, процесів у мембранах, механізмів переносу екстрацелюлярних сигналів, переносу інформації між клітинами і складніших механізмів, як, наприклад, експресія протеїнів або енергетика клітини, будуть і надалі предметом зацікавлених досліджень у галузі біології, теоретичної медицини, фармакології тощо.

Велике значення мають і дослідження в галузі оздоровлення **життєвого простору**. Хоча б для ілюстрації цього наведемо процеси усунення шкідливих речовин, особливо органічного походження, інтенсивним використанням мікроорганізмів для очищення і фільтрування вод. Увага приділяється біологічному розпадові відходів, інтенсивно розробляються нові біологічні методи охорони рослин від шкідників, зміни в підходах до ліміту шкідливих речовин.

Наведене вище має своєю метою звернути увагу на необхідність реального зв'язку науки та суспільства, де відповідальність за життя останнього має черпати матеріал для своїх рішень з якнайширшого узагальнення відомостей науки і сучасних тенденцій її розвитку в світі, з руху в сфері економіки, соціального життя, в сфері людських потреб та цінностей.

1.3. Інтерпретація тенденцій, напрямів, цілей та фактикання науки, а також уявлень про роль та напрями науково-технічного розвитку в сучасному і майбутньому в контексті розвитку суспільства

Одне з уявлень, котре займає певну позицію щодо згаданого аспекту, знаходиться в послідовній залежності від думки експресивної індустріальної епохи. Сучасне виступає за прогрес науки, проте тільки тоді, коли вона виступає як інструмент інтелектуального вдосконалення існуючої техніки та її продуктивного розвитку. Науково-технічний розвиток, на чолі якого стоїть інженерство, тут не інтерпретується в комплексі загальногосподарських впливів та умов, а лише як розряд наук, які множать засоби сучасної супертехніки на число предметної влади людини на сучасному світом. У цьому одностороннє бачення ролі науки перекликається з візіями суб'єктивної, футуристичної галузі "science fiction", котра сильно впливає на людську свідомість. Наприклад, з перспективою на першу половину ХХІ століття були спрогнозовані підводні поселення, стомільйонні добре забезпечені міста, які процвітають, підземні та орбітальні міста, космічні екстремальні та базові осередки на віддалених планетах тощо. Експонентом цих уявлень були концепції нових домінант як вершин супернауки та супертехніки, яка поєднана зі старими індустріальними тенденціями в будівництві гігантських технічних систем. Це, наприклад, величезні атомні електростанції з базисними реакторами, циклотронами, високі вежі магнітогідродинамічних електростанцій тощо.

Фактично йдеться про прогрес класичних теорій індустріального суспільства, які позначаються терміном "постіндустріальні". Наука в цьому розумінні тісно централізована та ієрархізована. Вона є безпосереднім органом виробництва. Ці концепції часом підкреслюють максимальну ефективність використання сучасної науки.

Друга тенденція надає перевагу такому розумінню науки і ролі науково-технічного розвитку, яке уможливорює інтелектуалізацію

виробництва та підняття згаданих процесів на якісно новий рівень. Але це вимагає переходу до економічно доступного і водночас дієвого комплексного використання сучасної науки як особливого інформаційного складового елемента, що уможливорює широку децентралізацію та деконцентрацію (виробництва та населення), набагато збільшує винахідливість, індивідуалізацію та мініатюризацію виробів та виробничих одиниць і цим віддаляє виробництво від традиційних енергетичних та сировинних тягарів, проблем транспортування та територій, що вводять екологічні бар'єри.

Наведений підхід уможливорює підвищення продуктивності праці, значне зниження енергетичних та сировинних ресурсів, що повинно привести до того, що вирішальна частина приросту продуктивності праці буде використана власне на збільшення меж вільного часу.

Обидві тенденції допомагають в роботі конкретних посередницьких ланок та служб. Конкретні рішення, які вимагають максимуму економічної ефективності разом з довготривалими цілями гуманізації всього виконавчого процесу, не викристалізуються лише у вигляді простої дедукції з тієї чи іншої абстрактної моделі і способу, який би забезпечував відповідальність за результати затрачених зусиль і знаходження в конкретній ситуації оптимальної комбінації сучасних і високоймовірних очікуваних можливостей.

1.4. Зміни в становищі суб'єктів виробництва з точки зору впливу на них технічних процесів

Виявляється, що сучасні тенденції, що діють на міжнародних основах мікроелектроніки, комп'ютеризації та інформатики у розвинених країнах, ламають вузькі межі індустріальної концепції раціоналізму. Реальні наслідки в галузі прикладної науки і техніки, особливо коли йдеться про прикладну інформатику, це зростає до мініатюризації виробів та відмови від виробництва власне металевих, енергоємних виробів, а також таких, які потребують багато сировинних витрат та витрат матеріалів, витрат на транспорт, виробів, що шкодять оточуючому середовищу, а також

спричиняють перехід до виробництва продукції, яка має інший негативний вплив на суспільство. Мікрокомп'ютерна техніка в широкому контексті інформатики уможливило те, що відносно невеликі осередки виробництва і також індивіди можуть користуватися такою кількістю інформації, яка попередньо була доступною виключно для найбільших інформаційних центрів, центральних станцій та монополій. Це поступове розсіювання інформаційних вузлів викликало швидкий наступ децентралізованих тенденцій у виробництві, що супроводжується стрімким зростанням кількості малих виробничих, дослідницьких та експериментальних підприємств, де працює велика кількість творчих людей. Воно робить можливими неперехвалені раніше форми трудової діяльності (на відстані, вдома), а також індивідуалізацію виробничих форм, що усуває дотеперіший стандарт промислових робочих режимів. Мікроелектроніка, наприклад, вже сьогодні має більш ніж 70 % виробничих технологій, утворює передній план нових течій, рішуче втручається в сферу різних послуг, в тому числі й фінансових. У 2000 році в цілому світі очікуємо об'єм виробництва і послуг в галузі інформаційних технологій в обсязі приблизно 2000 млрд. доларів США (у 1986 р. було приблизно 400 млрд. доларів США). Половина цього припадає на комп'ютерне забезпечення. Водночас слід попередити, що подальше застосування мікропроцесорів у сфері виробництва приведе до скорочень в працевлаштуванні (деякі зазначають аж 80 %). У майбутньому розвитку послуг очікуємо 50-процентне скорочення працевлаштування. Застосування мікропроцесорів у виробництві посилює тенденцію, яку можна визначити як перехід від "твердої" автоматизації до "гнучкої" автоматизації, пов'язаної з системами CAD, NC, FS, CIM, DRAM. Системи CAD масово застосовувались вже у 1-й пол. 80-х рр., у кінці 80-х рр. їх застосування поширилось і на конструкції елементарних мереж та систем, у 90-х рр. - на більшість мереж приладобудування.

Повернемося до загальних тенденцій розвитку. Замість великих виробничих серій, що поглиблюють вузьку спеціалізацію, з'являються варіанти виробів, що вимагають гнучкості та

можливостей адаптуватися, на що попереднє, вузько спеціалізоване виробництво великих серій реагує тим, що змінюються науково-виробничі та комерційні комплекси, які пропонують свій продукт, з яким вони зв'язані, від моменту його появи протягом цілої фази його використання. Зростаючі вимоги ведуть до змін у ставленні до робочої сили. Увага приділяється людині не як носієві робочих рук, а як власникові інтелекту, і, разом з цим, цілого комплексу емоційного життя як передумови, що мотивує заангажованість та безперервну її реалізацію. Це, наприклад, знайшло своє вираження в напрямках менеджменту, що розвивається. Від 70-х рр. ХХ ст. шукають нову концепцію раціональності, яка відповідає вимогам комплексності, що виключала б вартісні виміри і відповідала б зростаючій ролі поділених активностей. До досить практичного і перед цим менеджменту проник елемент розвитку, інтерес до теоретичного мислення та світових напрямів науки. І, що є найхарактернішим, менеджмент серйозно бере до уваги зв'язок виробничої активності (та її раціональності) з соціальною структурою корпорації та її інтересами. Разом із тим відходять колись сучасні концепції тейлоризму, що характеризувались підвищенням безпосередньої економічної мотивації (акорди, особисті премії, штрафи і под.), поглибленням спеціалізації і організаційної раціоналізації.

Зміни відбуваються і в ієрархії цінностей. Звеличування матеріального споживання відступає на задній план, і поступово виходять на передній план потреби розвитку людини, пов'язані з її самоосвітою, культурним та емоційним життям, вартісним використанням вільного часу, естетичним та таким, що не є шкідливим для здоров'я, життєвим простором.

1.5. Інші суспільні складові проблематики

Первісна концепція інструментального раціоналізму суперечить новим умовам процесу відтворення: передусім вона не виховує потреб, які мають оцінити головне оновлююче джерело росту, а саме кваліфікацію робочої сили. Знання того, що однією

Технічні причини подолання цієї концепції стає нова соціальна активність верств населення, а також людина, постійно вивчена, озброєна масою інформації і без зовнішнього примусу здатна створювати здібності гнучкої та творчої адаптації до нових умов і в потребах, що змінюються, виступає як провідний до попереднього розвитку суспільства. Швидкий поступальний рух при застосуванні наук, який вимагає інтелектуалізації виробництва, об'єктивно пов'язаний із зростанням освіченості та інформованості широких мас та їхньою сучасною соціальною свідомістю, з інтелектуалізацією споживання, з висхідною лінією нової соціальної орієнтації та переваг.

Якщо звернутися на це ширше, то появу нових ціннісних орієнтацій спостерігаємо і в галузі політичної культури. Йдеться про розширення участі, для чого буде потрібно і надалі розширювати демократичний простір. Йдеться про різні форми екологічних рухів та рухів за мир, до яких часто вступають люди, що до цього часу не брали участі в політичному житті. Наприклад, деякі екологічні рухи політизувались і змінились на реальні політичні сили (наприклад, у Німеччині). Ці рухи, зрозуміло, будуть розширюватись і з'єднуються в єдину течію політичної культури, в якій відноситься і форма референдумів, яка все більше розширюється, а також форма місцевих ініціатив.

На зведеному прикладі вкажемо також на факт, що інтегрувати суспільство неможливо лише економічними та політичними засобами. Увагу слід звернути на третю галузь, на комплекс культурних цінностей. Концепція нової суспільної реальності прокладає собі дорогу в найменш обов'язковій формі. Вона виражається виходить із меж своєї ексклюзивності та намагається звернутися до людини. У зв'язку з цим мусимо сказати про елемент ексклюзивності в наведеній галузі: з одного боку, виявляються ознаки нового романтизму, з іншого - ламаються межі, які були встановлені раціоналізмом і репресивним раціоналізмом індустріальної епохи, у зв'язку з чим напрямку, в якому існували певні форми залежності і маніпулювання (звільнення почуттів та їхня подальша інтеграція, гальмування репресивності та нових форм мані-

пуляційних процесів і под.). Як реакцію на це, вдалося розвинути деякі адаптаційні механізми. Зустрічаємо надзвичайно складне, часто заплутане розуміння певних гуманістичних прагнень, які мають елемент економічного дарвінізму, масового банкрутства, безробіття і, як результат цього, до появи в майбутньому так званих соціально слабших для успішності тих, що зараз є сильнішими як дійові особи капіталу, і для утворення продуктивних контрастів. Накреслюються складні полігони нових соціальних напружень. Пошук рішень ускладнюється прийняттям суперечливих заходів, що часто в хибних колах лише посилюють ситуацію, в якій вони панують над людьми. Освічена, інформаційно озброєна, сучасна гуманно мисляча людина постійно є дієвішою без того, щоб бути нараженою на насильство, позбавленою можливості стати реальним господарем економічних та технічних умов свого власного існування. Тут руйнується межа, за якою сили, які шукають і реалізують нову концепцію суспільного раціоналізму, раціоналізму, що в загальносуспільному контексті поєднував би вимоги до **одиниці економічної ефективності та реального гуманізму**, яка, в свою чергу, поділяється на свої первинні і модифіковані новим розвитком складові: на реалістичний менеджмент та на ряд рухів та течій, породжених протестом, романтика якого часто є лише тим, що супроводжує позитивні тенденції, однак, при збереженні status quo в суспільстві.

Йдеться про розвиток, де минулі і існуючі механізми гальмування, а також механізми інерції не можуть бути протиставленими вимогам грубої деструкції, котра б вивільняла дорогу згубним силам, але щоб це було цілеспрямовано і відповідно відшкодовано діючими прогресивними механізмами і функціональними структурами, що відповідають потребам сучасного розвитку.

З точки зору подальшого розвитку соціальне занурення до сучасної економіки попереджує про те, що економічні цілі не можна виводити з окремого економічного руху, а лише з руху загальносуспільного, враховуючи реальні економічні можливості. Економічні інтереси людей - не єдині їхні інтереси, людину треба сприймати в її повній суспільній, а також індивідуальній біологічній обумовленості, в єдності її раціонального та емоційного

...та відчуттів, інтересів та мотивацій не лише економічних, але й етичних та естетичних.

3.3.1. Глобалізація: за і проти

З окремим визначенням глобалізації домінують різні сторони процесу. У більшості випадків йдеться про вираження комплексного взаємного переростання суспільних процесів (економічних, соціальних, правничих, культурних). Це переростання відбувається в просторі і часі. За визначенням світового економічного форуму (Давос, 1997), глобалізація є результатом процесу в галузі цифрових технологій як незворотній процес, який сприяє розвитку загальносвітових комунікаційних систем, глобальних систем транспортування і безбар'єрних в масштабах всього світу трансфертів капіталу та створення "сітєвих ефектів". OECD вважає глобалізацію процесом, в результаті якого виробництво в різних країнах світу стають все більше взаємопов'язаними завдяки динаміці торгівлі товарами, послугами та мобільності капіталу і технологій.

Для найбільшого розгляду процесів глобалізації предметом дослідження є:

- **просторова глобалізація**, в межах якої йдеться про спостереження в великих економічних просторах (NAFTA, APES, Європейський Союз), в рамках яких часто відбувається економічна інтеграція і забезпечуються політичні рішення щодо неї.

- **стабілізація процесів**, коли йдеться про уніфікацію світових економічних процесів з метою контролю над ними, напр., торгівля сировиною (нафта, газ, залізна руда, постачання енергії) і освоєння світових фінансових процесів та процесів розвитку.

- **структурна глобалізація**, йдеться про небувале переростання економіки, політики, соціальної сфери, культури, законода-

1. За: кот. Станік P. Globalizácia svetovej ekonomiky. Bratislava, Epos, 1999; Štátna a Globálna - rászestie civilizácie. Bratislava, SPRINT, 1999.

вства тощо. Метою є сформувати певну модель суспільства, його цінностей, сформувати психологію суспільства (напр., в галузі ідентичності людини, народу).

- **глобалізація інституцій**, в рамках якої йдеться про створення такого типу установ, як Міжнародний валютний фонд, Світовий банк, Світова організація в галузі торгівлі та ін. наднаціональні владні та позавладні структури.

- **інформаційна глобалізація**, яка має дві фази: будівництво і створення інформаційних центрів і засобів їхнього зв'язку зі споживацькою, управлінською, та організаційною електронікою. По відношенню до майбутнього йдеться про здатність знаходити, створювати, нагромаджувати, переносити і використовувати нові дані, які треба вважати вирішальними для подальшого економічного, соціального та культурного розвитку кожної держави, що є джерелом політичної, військової та економічної стабільності. **Це джерело інформаційної сили, як основи сили економічної. а через неї досягнення сили політичної.**

Критики глобалізації звертають особливу увагу на **соціальні сторони** наведених процесів, які ведуть до подальшого підвищення поляризації між багатством та бідністю. Глобалізація породжує “полярне суспільство” (Станек П., 1999), в якому, з одного боку, 1/3 суспільства живе в достатку, а інші 2/3 - в бідності. Ця тенденція посилює скорочення кількості робочих місць, цілих фірм та інституцій. Країни, що розвиваються, бачать у глобалізації “тотальну доктрину, нав’язану найсильнішою державою США”. Таке визначення глобалізація отримала в групі країн, що розвиваються, “Африка - Карібський басейн - Тихий океан”, яка вимагає певного часу для пристосування до глобального змагання.

Грандіозна та швидка передача інформації веде до цілковитого “зменшення” земної кулі, а це в свою чергу до швидкого перенесення результатів фінансових криз, потрясінь на фінансових ринках та ринках капіталу, що накладає відбиток на комбінацію багатьох вибухових політичних та соціальних катаклізмів. Водночас підвищується ризик використання лазерної, біологічної та бактеріологічної зброї, доходить до інтернаціоналізації теро-

процесу інтеграції нової фази організованої міжнародної злочинності.

Процеси фузії, інтеграції національних ринків і створення національних об'єднань сприяють збільшенню виробництва і послуг, але не вирішують проблеми збуту, особливо з точки зору великої купівельної спроможності широких верств, і ведуть до зростання середнім верствам населення.

Негативні впливи на економічну ситуацію на планеті, знищення тропічних прадавніх лісів у Південній Америці і Північній-Східній Азії спричиняють зміни в кліматі, у Південній Америці це викликає засухи, зливи та паводки, зростає загроза вибухів і зрушень у кліматичній ситуації, важливими є наслідки зростаючої міжнародної міграції, підвищується ступінь поляризації у світовій економіці.

Підстави протестів громадськості проти результатів глобалізації були показані під час конференції Світової організації торгівлі в Сієтлі (США), а також під час Світового економічного форуму в Давосі (Швейцарія).

1.5.1. Підприємство і підприємництво в процесі глобалізації

Підприємство в процесі глобалізації отримує реальні можливості і водночас піддається сильному тиску, який пов'язаний з тим, щоб підприємство погоджувало свою підприємницьку стратегію з новим світом як можливим простором для постачання, збуту (Бенджамін М., 1999)². Завданням підприємства є комбінувати різні фазы, елементи і процесів його діяльності, щоб досягти максимального зиску в глобальному плані. Важливо розрізнити, в якій фазі інтернаціоналізації знаходиться підприємство. Вихідним пунктом є залучення підприємства до експорту, вищий ступінь інтернаціоналізації знаходиться в ситуації, коли підприємство має закордонні підприємства, або ситуація, коли підприємство має закордонні підприємства. Більшу денонсуючу здатність мають пока-

² Див. також детальніше у висновках до цієї публікації.

зники часток наведених величин до загальних активів підприємства, напр., частка експорту від загальної кількості продукції підприємства, частка спеціалізованої та кооперованої продукції від загальної кількості продукції і т.д.

Глобальне підприємство діє в багатьох країнах, його капітал мультинаціональний, тобто транснаціональний, топ-менеджмент складається з міжнародної команди, його економічні цілі виходять з довготривалої максималізації синергічних стабільних ефектів.

Наведені процеси виходять з технологічного способу виробництва, змін та контактів в галузі інформації, якими створюються матеріальні предумови та засоби для глобалізації в різних суспільно-економічних формах, з допомогою яких реалізуються процеси глобалізації.

Зміни настають і в підприємницькому середовищі. Напр., концепція багатьох "С" (англ. customers, completitors, change, company) означає **принципову зміну замовників і необхідність реагувати на їхні потреби** (нові виміри в положенні замовника як центральної складової інтересів підприємства)³. Далі йдеться про зміни **конкуренції**, в межах якої змінюються не лише її учасники, а й форми, де домінує інновація, якість, комплексність пропозиції тощо. Підвищується динаміка змін, які мають перманентний характер. Щодо підприємства це викликає нові вимоги до процесів адаптації з огляду на зміст і мобільність.

В організації підприємства відбуваються зміни в організаційній структурі, де домінують стрункіші і гнучкіші організаційні форми, в яких в центрі ваги знаходяться горизонтальні зв'язки, використана матрична система організації, створюються проектні команди для вирішення конкретного завдання. Вирішальною є здатність реалізувати інформаційні технології, швидко маневрувати на ринку, якісний менеджмент, прагнення інновацій, якісне управління людськими ресурсами, особливо в сфері керівництва і мотивування людей бути креативними і оригінальними в їхній діяльності, а також надихати їх на імпровізацію та винахідливість.

³ Див. розділ 8.

За дані речей йдеться, напр., про необхідність інтеграції в нові технології, нові рішення підприємницьких процесів і їхнє впровадження в центрі підприємницькими інформаційними системами, інтеграцію з ними підприємницького топ-менеджменту і його інтеракцію з оточенням у сенсі залучення підприємства до зовнішнього середовища.

14. Рівні шанси та життєвий рівень

Економіка не вичерпується лише виробництвом, калькуляцією витрат та цін, розподілом та споживанням, тобто рухом речей, а охоплює і поведінку людей, розвитку їхніх зв'язків, вибору в умовах раритетних ресурсів. У цьому контексті поняття рівності набуває нового змісту. Йдеться про **рівні шанси** реалізації творчих сил, що спираються на демократичні умови вибору засобів самореалізації і наповнювання життєвих перспектив кожного індивіда. Нова концепція рівності не може бути для нас лише розуміння суспільного раціоналізму, навпаки, вона виходить із нього, містить в собі складові раціонального та емоційного і не лише питанням моралі, але й враховує принцип продуктивності. У цьому сенсі зрівняйлівське розуміння **соціальної** **вільності** вичерпало свої можливості, однак і сьогодні воно залишається під впливом, що є складовою частиною економічних механізмів. Зміна в розумінні соціальної позиції спирається на принцип поєднання продуктивності та участі в її досягненні і посилюється усуненням несправжніх одержувачів економічних досягнень суспільства.

У ході підвищення життєвого рівня важливим є підвищення принципу ієри в можливості майбутнього розвитку, розуміння власної участі у цьому розвитку. У даний час нагадаємо про такі способи покращення життєвих умов: шлях індивідуального підвищення на основі принципу продуктивності (раніше для кваліфікованих та висококваліфікованих груп) і шлях тиску груп (раніше менш кваліфікована праця). Ситуація, що склалася щодо життєвого рівня, переноситься і на стиль життя: актуальною є проблема структуризації інтересів суспільного життя в цілому, що призводить до урізноманітнення життєвих стилів. Це мусить

супроводжуватись і розвитком відповідних потреб, цінностей, ціннісних переваг. І знову приходимо до вимоги поєднати особисту участь у сфері трудової діяльності з пропорційністю та мотивуючими формами її оцінки.

В екологічній галузі досить істотно змінюється відношення людини до природи, до власного здоров'я та фізичних можливостей. Якщо первісне усвідомлення єдності людини з природою було в минулому замінене ідеалом влади людини над природою, сучасна екологічна думка вносить як домінуючу співналежність: *natura parenolo vincitur*. Сучасність є знаком оновлення природних, безпосередніх зв'язків не лише щодо людського, а й природного середовища. Представники екологічних рухів повертаються до давніх ідей неєвропейських форм мислення.

Наші умови існування в результаті впливу географічних, соціально-історичних, економічних та культурних чинників дають можливість зрозуміти сучасний виклик суспільства щодо способу, який сприяв би досягненню необхідного життєвого рівня, культури міжлюдських стосунків і гуманного підходу до оточуючого середовища, до високого ступеня демократії в культурі прийняття рішень у керівних та інформаційних процесах, високу якість освіти і ступеня інформованості, а також оформлення соціальної позиції, яка передає динаміку життєвої перспективи населення. Тут мають місце умови для розвіювання скепсису щодо можливостей розвитку. Вихідною точкою є становлення стратегії такого процесуального руху, який виходить з параметрів сучасної позиції та вносить цілий комплекс соціально-історичних та наданих економікою можливостей. Цей прогрес скоріше мав би спиратися на оцінку загального економічного потенціалу, який знаходить своє вираження в національному багатстві, а власне в його основній складовій частині, людському факторі, як оцінці рівня загального вітчизняного продукту. **Передумови для інтелектуалізації виробництва та приєднання його до світових течій науково-технічного розвитку** спираються на тривалі індустріальні традиції країни, її традиції в освіті, кваліфікації та пристосованості робочої сили в підприємстві, в умінні "зарадити собі", а також у культурі економічної бази. Безсумнівно, наша

...структура успадкували кращі прогресивні європейські системи цілком відкриті для навколишнього світу.

Висновки

Трансформісцьке середовище визначається глобальними та суспільними факторами, наступ яких маємо можливість спостерігати приблизно вже протягом 10 років. На підставі цього можемо зробити програми на майбутнє і сформулювати питання, які лежать в основі наших інтересів:

1. Головні візії майбутнього виникли на фоні системних змін, яких, в загальному, можна охарактеризувати як глобальні зміни людської цивілізації.

2. Висвітлю увагу треба приділити людській поведінці та її звичкам, цінним відмінностям та розбіжностям, що впливають на трансформісцьтво в сучасному процесі трансформації економіки. Висвітлю в основному про процеси, котрі не мають історичних паралелів, проте суспільна практика настійливо вимагає обґрунтованих рекомендацій, рекомендацій для їхнього вирішення у зв'язку з сучасним і майбутнім.

Для дослідження наведених процесів було використано принцип міждисциплінарності з іншими науковими дисциплінами, який використовується при розкладі головних напрямів природно-історичних процесів розвитку на фоні висновків відповідних наукових дисциплін, які уможливають їхнє безпосереднє застосування у соціально-економічних рухах суспільства (особливо інформатика, автоматизація, застосування штучного інтелекту, молекулярної біології, перспектив енергетики, кваліфікативної хімії, біотехнологій, а також молекулярних механізмів процесів в живій природі, можливість оздоровлення навколишнього середовища).

3. Значно, щоб можна чекати в організації виробничих одиниць і особливо, щодо менеджменту цих процесів, де основною метою є зв'язок виробничої діяльності зі структурою зайнятості та спеціальною базою суб'єктів виробництва, повинні були б прийти до нової ієрархії суспільних цінностей, серед яких мали

б домінувати потреби розвитку людини, пов'язані з самоосвітою, культурним та емоційним життям та вартісним використанням вільного часу.

СУСПІЛЬНО-ІСТОРИЧНІ ЗВ'ЯЗКИ ВИНИКНЕННЯ І РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ТА ПІДПРИЄМНИЦТВА

Довгий періодом, в якому можна спостерігати обриси виникнення підприємства як економічно самостійного реального сектора суспільного виробництва в сьгоднішньому розумінні слова, був період біля 1750 р., час індустріалізації. Реальний сектор економіки: соціальні, політичні, технологічні та економічні зміни у XVIII ст. що вели до індустріалізації і створили умови для виникнення підприємства.

Задрому Ш. Вружека (1998), прямим ініціатором розвитку катері підприємство та передумовою її виникнення була промислова революція, яка почалася в Англії у середині XVIII ст. Також там були створені технологічні, економічні та суспільні умови для початку індустріалізації. Із найважливіших суспільних передумов цього процесу можна виділити:

— **створення великого, вільного (світового) ринку.** Наведене можна проілюструвати працею А.Сміта (1776), в якій дається класичне розуміння суспільних та виробничо-технічних переваг спеціалізації для добробуту народу та необхідність змін форм організації виробництва.

- існування ліберальної держави. Держава забезпечує вільну діяльність усім учасникам господарського та суспільного життя і обмежує свою участь в господарюванні до мінімуму. Індивідуалізм та господарський лібералізм створили простір і для розвитку підприємницької діяльності;

- правове закріплення свобод, безпеки особистості та власності;

- вільне змагання за досягнення прибутку, особиста відповідальність разом з акцентом на дотриманні етичних засад, підкреслення доконечної необхідності важкої праці і жорсткого дотримання обов'язку сприяли формуванню підприємницького середовища;

- зміни в технологіях, наприклад, у 1735 р. Ваттом винайдено перший прядильний верстат, ним же - першу парову машину 1735 р., перший паровоз винайдено Стефенсоном 1814 р.

Наприкінці XVIII ст. Англія була вже індустріалізованою. На противагу тому, Німеччина була ще аграрною, 80 % її населення проживало в провінції. Переважаючою формою виробництва було ремісництво. Початок індустріалізації в Німеччині датується 1835-1845 рр. Відмінний від інших країн розвиток Німеччини був викликаний деякими суспільними та соціальними процесами¹:

- дешева робоча сила та високий попит на товари на підставі росту населення. На території Німеччини у 1800 р. проживало 23 млн. громадян, у 1900 р. вже 56 млн.;

- поєднання валютної політики з господарською, а також формування великого господарського простору. Ще на початку XIX ст. Німеччину було поділено на велику кількість державних утворень. У 1834 р. почала діяти митна угода, прийнята між німецькими об'єднаними країнами, у 1866 р. був проголошений Північно-Німецький союз і у 1871 р. заснована Німецька держава;

- лібералізм, запроваджений за допомогою непрямих державних заходів, як, наприклад, усунення адміністративного концен-

¹ Див., напр: Vružek Š. *Teória a prax manažmentu*. Prešov, Manacon, 1998.

підприємств, тобто запровадження свободи утворення акцій, кваліфікація: накопичення капіталу за допомогою правової форми підприємств, а також заходи державної соціальної політики, спрямованої на зниження соціального ризику, зокрема, травм, безробіття і т.і., все це сприяло індустріалізації та модернізації.

Будівництво транспортних шляхів розширило ринки збуту та міжнародну торгівлю.

1840-ті характеризуються новими видатними винаходами, які безпосередньо підтримують виникнення нових промислових галузей.

- 1825 р. - винайдення парової машини і виникнення верстатобудування;

- 1850 р. - виникнення фабрик і хімічної промисловості;

- 1880 р. - відкриття про винайдення електричної енергії та виникнення зв'язку з цим виникнення електротехніки;

- 1825 р. - винайдення мотору внутрішнього згорання та поява автомобільної промисловості.

Таким був ситуація в Північній Америці на початку XIX ст. Зокрема до 1840 р. переважали малі підприємства з високим рівнем зарплати. Недостатність робочої сили допомогла розвитку імміграція (на 40 % зросла кількість населення і більш ніж на 70% зросла кількість робочої сили, зайнятої у промисловості 1840 р.). Необхідність господарського розвитку вимагала великої географічної мобільності робітників, що сприяло появі великої свідомості та робітничої свідомості.

Структура безробіття демонструє, що менш ніж 50% частки населення було зайнято у основному секторі, отже, США також пережила індустріалізацію пізніше, ніж Англія, котра досягла 80% індустріалізації, що вимірювався кількістю зайнятих у промисловості у 1841 р., Франція - у 1866 р., Німеччина - у 1870 р., США - лише у 1880 р. Наступ індустріалізації починається 1850 р. і сприяє на значну імміграцію та високий приток капіта-

лу, що, крім промисловості, спрямовувався на будівництво, прокладання залізниць, доріг, каналізацій.

Після громадянської війни (1861-1865) проблеми на ринку праці і відмова від дитячої праці змусили американських промисловців шукати ефективних форм механізації та раціоналізації, причому в центрі їхніх інтересів була галузь виробництва, а саме цехи.

До найпопулярніших галузей розвитку виробництва у США в цей період відносились: гірнична справа, сталеваріння, текстильний промисел, обробка шкір, м'яса, а також переробка нафти. Власне ці галузі заклали в США так званий великий бізнес та викликали до життя появу великих промисловців. У 1890 р. був прийнятий антирустівський закон, завданням якого було регулювати стихійний розвиток, особливо процес монополізації. На сцену виходить нове покоління промисловців та менеджерів, наприклад: Едісон, Морзе, Карнегі, Форд, Крайслер, Дю Понт, Серс, які розвивають науковий аналіз праці, виробництва та менеджменту.

2.1. Розвиток форм виробництва та підприємництва

У XVIII ст. переважаючою формою виробництва було ремісництво. У ремісничому виробництві, крім майстра, брали участь підмайстри та учні, які працювали без верстатів і без великого поділу праці. Ремісник сам виробляв і контролював свій виріб від початку до кінця і на власний розсуд продавав його споживачеві.

Подальшим ступенем промислової організації було **кустарне виробництво**. Виробництво тут було, щоправда, децентралізованим, кустарний робітник працював зі своїми власними верстатами, обладнанням та сировиною вдома, в родинній обстановці. постачання та продаж все ж централізуються. Ремісник дедалі все більше залежить від продавця, який привозить йому сировину або товари і продає готові вироби.

У **мануфактурі** розвинувся лише поділ праці, обмежений функціональною галуззю (постачання, виробництво, збут), особливо у галузі виробництва. На виконання функцій у межах поділу праці, зрозуміло, у централізованому виробництві використовуються

інструментів, але ще не верстатів. Домінує ручна праця. Її результатом є відносно високий рівень управлінської та виконавської праці, а також висока професійність та місця роботи.

Основна різниця між мануфактурою та фабрикою полягає у використанні механізованої праці за допомогою інструментально-верстатів. Основними джерелами рушійної сили на початку були вода, вітер, тварини, пізніше пара та газ. З появою нового джерела енергії, електричної енергії (1880), реальним стає децентралізоване джерело, електромотор, що робить можливим концентроване виробництво у фабричних будівлях (у технологічному аспекті). Також спеціалізація працівників щодо однієї операції, не лише засвідчує поділ завдань та ролей між виробниками та менеджерами (людські та технічні директори) далі диференціюється.

Важливою середньою позицією між менеджментом та робітництвом є майстер, але його позиція поступово змінюється. Майстер міг себе почувати малим підприємцем, бо він мав власний досвід залучати робітників до певних виробничих процесів, віддавати, оплачувати і накладати санкції.

Фабрична система характеризується високою механізацією, масовою працею та масовим виробництвом. Вона дає можливість виконати високого ступеня поділу праці використовувати некваліфікованих або кваліфікованих робітників, вимагає також і великого вкладення капіталу як результату зростаючої механізації. Також вимога досконалішого і складнішого управління (виробничого, планування, розрахунки даних) з поступовістю технічних процесів і вимога безпроблемної діяльності дисциплінованих робітників, що вимагало формалізації організаційних структур та методів. Для цього потрібна була діяльність менеджменту, яке планування (прогнози, підготовка, виробничого процесу) (утворення частин підприємства) до контролю якості та дисципліни).

Важливою рисою виробництва з'явилися наглядачі та контролери, на вищому рівні були потрібні керівники підприємств, фахівці з різних сфер, підпорядковані безпосередньо власникові під-

приємства. У XIX ст. з точки зору професійного фактору менеджменту домінували бухгалтери та інженери.

Із економічною самостійністю, правовою відокремленістю, зростанням складності виробництва підвищуються вимоги до менеджменту: від підготовки, керівництва виробництвом, поділу праці та контролю за працею поступово обов'язки менеджера на підприємстві розширюються на сферу купівлі, особисті зв'язки, дослідницьку діяльність та розвиток, орієнтування, бухгалтерію та збут.

Управління виробництвом та власність на підприємстві розмежовуються, особливо на більших підприємствах. Неухильне просторове та функціональне зростання підприємницької діяльності і пов'язана з цим вища комплексність керівних ролей вимагають від підприємців як власників або головних акціонерів взяти на керівні посади спеціальних працівників, менеджерів. Так з'являються представники нової професії.

На німецьких підприємствах на найвищих щаблях менеджменту вже всередині XIX ст. існувало подвійне членування: на торговельне та технічне керівництво. На початку XX ст. відділи підприємства почали ділитись на засадах "спільної адміністрації", і виникла трискладова система, і в ній функція загального генерального директора.

Спеціальна проблема менеджменту (особливо у великих, з децентралізованим розташуванням окремих частин виробництва з високим ступенем поділу праці) виникла щодо питань координації виробничих рішень на окремих ступенях менеджменту. У практиці склались дві стратегії у координації: родинна та бюрократична.

При прийнятті рішень, оснований на родинній стратегії, засновники виробництва заради забезпечення єдиного керівництва вибирали керівних працівників з кола ближчої та дальньої родини. Лояльність по відношенню до родини вважалась високою інтегруючою силою, котра також і при великій територіальній віддаленості забезпечувала єдину підприємницьку політику.

У бюрократичній стратегії власник підприємства спирався на наявну в його компетенцію працюючих менеджерів, а також на досвід їхньої роботи. У цьому випадку був потрібний мінімальний набір організаційних правил та вказівок, які стосувались структури організаційної структури, що приймала рішення, та структури її взаємодіяльності. Бюрократична координація була менш ефективною, ніж систематичний професійний менеджмент, ніж можливість представників родини.

Поява бюрократичного менеджменту, у зв'язку із цим, була пов'язана з переходом від родинних до бюрократичних форм управління.

Поява бюрократичного менеджменту зумовила зміни в перебігу та виконанні роботи, які призвели до виникнення нової професійної суспільної структури. У родинних та селянських формах формуються представники родинного підприємства, котре, переважно без підготовки, повинно було справитися з незвичайною (неприродною) кількістю праці. Організаційно горизонтальний та вертикальний поділ праці здійснюється на застосуванні верстатів, з виробничими умовами роботи (час, робоче середовище) і життєві умови (проживання, харчування і умови гігієни).

2.2. Наука підприємництва у зв'язку з розвитком методів дисциплін та галузей

Наука підприємництва і узагальнення тенденцій розвитку суспільства, її управління суспільними процесами (особливо економікою менеджменту) і формування науки про підприємство були однією з головних тенденцій по-різному.

Наука підприємництва в українських регіонах це було пізніше, ніж в інших країнах. Початковий період розвитку науки про підприємство не відзначався зацікавленням до економічних та організаційних проблем, домінували швидше проблеми торгівлі. Д. Савченко (1991) намагався довести, що це була не стільки наука про підприємство, скільки "наука про сільське господарство", початки якої вважалися за науку. Вона мала б вважатися попередницею нау-

ки про підприємництво, або з т.з. практики – наука про управління підприємством.

Наука про підприємницьку діяльність не розвивалась незалежно від практики, вона є виявом змін в умовах виробництва. Ці зміни в Німеччині спочатку визначали не як виробничо-господарські, а як технічні проблеми, що надало простір для розвитку інженерних наук і пізніше - науки про працю. Паралель **торговельно-технік (інженер)** проходить через історію наук про підприємництво і ієрархію управління підприємствами (торговий директор - технічний директор). Підприємство як технічна одиниця (мастерня, фабрика... продуктивність праці) протиставлялось підприємству як одиниці капіталовкладень (фірма... рентабельність). Між цими двома поняттями знаходиться виробництво як продукуюча одиниця, яка підпорядковується господарському принципу. Послідовно теоретично-виробничу позицію займає Гутенберг (1951), завдяки якому можна пояснити інші функціональні галузі.

У системі продуктивних факторів Гутенберга це комбінується так, щоб досягалася оптимальна пропорція факторів входу (вартат) до факторів виходу (прибутку), відношення продуктивності. До продуктивних факторів зараховуємо продуктивність праці людей, засоби виробництва та сировину.

З огляду на те, що наведений комбінований процес не відбувається сам по собі, Гутенберг далі розподілив елементарні фактори трудової діяльності людини на такі, які відносяться до об'єкту (некерована праця) та диспозитивне виконання праці (за розпорядженням). Вони, подібно до керівництва продажем та виробництвом, являють собою четвертий фактор у системі. Гутенберг (1975) під виконанням праці, що відноситься до об'єкту розумів всі дії, котрі безпосередньо залежали від подачі виконання, його оцінки та від фінансових завдань, не враховуючи їхнього розпоряджувально-наказового характеру. Диспозитивною (розпоряджувальною) є, на його думку, така робоча звітність, про якій йдеться про працю, яка залежить від управління і від правильності виробничих процесів.

... Якщо, наприклад, якщо вона є менеджером, стає суб'єктом, якщо фактор наказу, якщо вона звичайний працівник, то вона об'єктом складного складного комбінованого процесу, над яким... фактор наказу.

... Комбінування продуктивних факторів за принципом... управляє власне фактор наказу. Коли його... включити до жодної раціональної схеми, він, за... Гутенберга, лише до певної міри доступний для аналізу... методами, був вилучений з виробничо-теоретичного... Так, на передній план власного наукового... висадить питання комерційного та виробничого... У зв'язку з цим можна спостерігати німецький розви... підприємницьку політику, про який часто говорять, як... до науки про підприємництво. Цей розвиток... і без впливів американських джерел. Його... у тих авторів, які прагнули, щоб в галузі під... їх вважали піонерами німецької науки про...

... (1768) відрізняв науку про комерційну діяльність... політики, і далі Сейфферт (1925) відрізняв... господарства від політики підприємництва... до закладання основ науки про управління... справ підприємства. Це було вихідним... наукової теорії про господарство.

... різницю між наукою про менеджмент і... підприємництво. Зустрічаються думки, що наука про... з одного боку, значно більший підбір, переду... аспектів поведінки. З іншого боку, вона... зв'язки з об'єктом дослідження, ніж наука про... (систему продуктивних факторів) також і щодо... аспектів проблеми.

... з американською наукою... було довго незавершеним з двох причин:

- наука про підприємництво, відповідно до одного з аргументів, покриває господарство і матеріальну та змістову галузь менеджменту;
- частина власне науки про менеджмент, що стосується поведінки людей, в основному є вмінням, якого неможливо навчитися.

У кінці 60-х рр. змінюються підходи в окремих галузях науки про підприємництво. Ця зміна пов'язана з виразнішим розкриттям поняття менеджменту і об'єднаних у ньому наукових даних про поведінку. Одностороннє спрямування науки про підприємництво на "господарські" питання має і реальні економічні і науково-теоретичні засади. Тим часом, коли американська наука про менеджмент могла розвиватись далі на основі відмови від методологічних досліджень, відповіддю на проблеми практики підприємництва стала наука про підприємство у формі методологічних правил на засадах "науковості". Методологічні засади можуть допомогти в спрямуванні процесу пізнання, вони викликають до життя також об'єднання таких соціально-наукових знань, які суперечать іншим традиціям дослідження. Ці спроби об'єднання могли б потім бути відкинутими з аргументом "ненаукові".

У цей період однією з основних причин зміни тенденцій у розвитку науки про підприємництво стає проведення загальної теорії про прийняття рішень в економічних науках і, особливо, в науці про підприємництво. Деякі фахівці, наприклад, Хаймер своєю наукою про підприємництво, що спирається на теорії прийняття рішень, спробували виступити з новою хвилею так, щоб надавати практиці підприємництва (менеджменту) відповідно підібрану роль науки для практичного використання при досягненні накреслених цілей. Цілеспрямоване становлення підприємницьких починань (стимулів) за допомогою керування підприємством передбачає опитування і пояснення поведінки людей у підприємстві, у зв'язку з чим у науці про нього стала неминучою **інтеграція соціально-наукових даних**. Орієнтація на проблеми та їх вирішення в науці про підприємництво веде від інституцій-

...можливість спостереження до процесово-динамічного, з огляду на це є безперечним для науки про менеджмент.

Тимчасо в англійській літературі більшу увагу починають приділяти питанням прийняття рішень на підприємстві. Розвиток цієї проблематики рівень веде до нового погляду на традиційні проблеми, до нової систематизації в теорії господарської діяльності.

У англійській власній підприємницько-господарській концепції менеджменту детально (повне) управління підприємством (підприємство як цілість, рівніцтво працівниками, організація роботи, системи планування та контролю) презентує одну з **інтегративних загальнонаукових наук про підприємство** (незважаючи на те, що в англійській мові аналіз підприємства в цілому, 2) науку про підприємство (галузь), 3) науку про методи).

У період 1974-1984 рр. наука про підприємницьке господарство вважається самостійною наукою до науки про управління. Тимчасо також з'являється точка зору, що наука про підприємництво є спеціальним видом організації. Розширенням підходів, зорієнтованих на управління систем (системний підхід) створюються спеціальні науки про підприємницьке господарство на **стику загальнонаукової науки та науки про поведінку людини (груп) в організації**. Дані науки про підприємницьке господарство досягає розвинутого стану, якого вже досягла наука про менеджмент.

У період (1974) наука про підприємницьке господарство вважається частко автономічної дисципліни у **соціоекономіку**. Дані науки тимчасо наближається до англосакської науки про управління (Англ. наука про підприємницьке господарство тимчасо вважається наукою про управління (тобто наука про менеджмент).

У загальному відношенні до наведених вище проблем часто виникає питання, чому "наука про управління", котра, на думку деяких авторів (наприклад, Бірша), розглядає такі різні галузі для дослідження, як маркетинг, політологія, планування, освіта, операційне дослідження і т. ін., повинна бути концептуально прикладною наукою про підприємницьке господарство, а не такою, як

прикладна соціологія, психологія або політологія. Відповіді на це можна сформулювати так. Наведені галузі дослідження є суттєвими лише доти, поки існують підходи щодо пояснення і оцінки "підприємницько-господарських" проблем. Якщо представник науки про управління використовує, наприклад, результати соціологічних досліджень, то він робить прикладною соціологію, а не всю галузь, яку представляє прикладна соціологія. З неї використовується лише та частина, що стосується науки про управління.

2.3. Організація підприємства: історичний нарис і сучасні тенденції розвитку (у контексті підприємництва), огляд літератури

У літературі підприємство часто розуміють як мікроструктурну одиницю, мікросистему, форму господарювання, засновану на ініціативі, самостійності і добровільності в зусиллях знайти досконаліші способи праці та поліпшення її результатів¹.

Досягнуті результати подаються в прямій залежності від існуючого рівня господарства і життєвого рівня населення. Розвиток окремих форм підприємництва при цьому є основою для створення нових робочих місць і в зв'язку з цим для вирішення важливих соціально-економічних проблем. За останні приблизно 10-12 років у США, наприклад, більш ніж 80% нових робочих місць створено підприємницькими структурами, особливо групами малих і середніх підприємств.

Екскурс в історію розвитку підприємства як виду виробничо-господарської діяльності та її впливу на розвиток суспільства вимагає врахувати внесок до цього питання австрійської школи кінця XIX ст. Підприємницьку діяльність тут розуміють як об'єктивне соціально-економічне явище. Реагуючи на зміни ринку, вона заповнює вузькі місця в існуючих виробничих технологіях, в асортименті продукції і наданні послуг, і працює в різних географічних сегментах.

¹ Див. DOLIŠNIJ, M. I. - KOZORIZ, M. A. - MIKLOVDA, V. P. - DANILENKO, A. S.: *Podprijemnictvo v Ukrajinі. Problemy stanovlenija i rozvitku. Užhorod, Karpaty* 1997

Важко сказати, що в процесі розвитку та кристалізації економіки, технології та інтенсифікації використання на- вичається, в центрі уваги є сфера інтелектуальної діяльності. Іншими словами, сфера ринку виробництва і послуг. На- тинка, Шустер в роботі "Капіталізм, соціалізм і демократія" пише наступне:

- **інтелектуальна діяльність**, що об'єднана з різними сту- пенями розвитку суспільства;
- **інтелектуальна діяльність** як чинник реформи суспільного виробництва, що здійснюється за допомогою нових ідей, використання нових джерел енергії, сировини, ринків та форм реалізації продукції.

Таким чином, основним є втілення нової комбінації факторів виробничого процесу, а також різних змінних процесів, що спрямова- на на досягнення кращих результатів виробничо-господарської діяльності.

Наступний автор, Ф.А. фон Гайек, в підприємницькій діяльнос- ті виділяє два **основні фактори: організаційно-господа- рничу свободу суспільного виробництва та економічну під- підприємницьку свободу**, що є умовою успіху підприємницької діяльності: **незалежність та автономія людини в суспільс- тві** (насамперед, на думку Ф. фон Гайека, найдоцільніше використання власного економічного потенціалу).

У роботі різних авторів у зв'язку з аналізом суті під- підприємницької діяльності і основної характеристики підприємства передано власне такі реальності:

1. Підприємство як форма господарювання постійно змінюється під впливом різних соціально-економічних факторів і умов середовища. Принципові зміни в розвитку виробничого підприємства, системи управління тощо вплинули на розвиток під- підприємництва. І, нагадаю, підприємство як органічна складова економічного суспільства змінюється в залежності від попиту та потреб суспільства.

2. Характер діяльності підприємства, етапи його розвитку і економічного зростання НГ залежать від об'єктивних умов, які створює

дана суспільна система, котра визначає структуру управління та загальні умови здійснення діяльності підприємства.

3. Основна увага економістів, менеджерів, соціологів, психологів та інших факторів, що цікавляться підприємництвом, спрямована на **роль підприємницької діяльності в розвитку суспільства**. У центрі уваги власне такі питання, як зниження ринку підприємництва, дослідження проблем мотивації підприємництва, розробка рекомендацій для ефективних результатів у підприємстві, особливу увагу присвячено підприємствам, які тільки розпочинають діяльність.

Підприємницька здатність (спроможність) вважається четвертим фактором виробництва (після землі, праці, капіталу). Наприклад, в американській літературі вона характеризується як здатність людини раціонально використовувати джерела з метою виробництва виробів, здатність приймати логічні рішення для досягнення накреслених цілей, створення нових технологій, можливостей для роботи та інших інновацій. У залежності від цього виділено чотири економічні функції підприємця (наприклад, Мк.Конелла, Брена):

1. **Ініціатива** у залученні ресурсів (землі, праці, капіталу) до єдиного процесу виробництва продукції або надання послуг. Підприємець виконує роль “запаленої свічки”, тобто каталізатора у цьому процесі, він є ініціатором і посередником між наведеними джерелами.

2. **Відповідальність** за управління підприємницькою діяльністю як головна риса дієвого підприємництва.

3. **Інноваційна функція підприємця**, запровадження нестандартних рішень, виробництво нової продукції, надання нових видів послуг і т. д.

4. **Функція ризику**, яка впливає з перших трьох. Складовою частиною цього є також створення власного імені, легенди у зв'язку з контактами з громадськістю, особливо із засобами масової інформації.

Частково це може відводитися факторам успішності в підприємстві, пов'язаним з якістю роботи підприємства. Наприклад, Швеція (Швеція) запроваджує такі фактори успішності підприємства:

1. Здатність до структурного аналізу та вдосконалення структури підприємства.
2. Здатність виявити незадоволені ніким потреби ринку, тобто потреби, які можна задовольнити іншим, вигіднішим способом.
3. Здатність управління підприємством уміння максималізувати власні вигоди і інтереси підприємства, а також його працівників.
4. Здатність мети і організаційної роботи у фірмі, для чого використовуються стимули і форми мотивації працівників підприємства збільшення кількості і підвищення якості продукції.

Однією з рис є також така риса підприємництва, як його роль у розвитку суспільства. Всупереч існуванню заборони, повідомлень та інших правничих актів, пов'язаних з діяльністю, не вдалося повністю навести порядок з підприємствами з формальними структурами в економіці. Навпаки, вони породжують економічні рухи. У різних країнах існують різні форми тіньової економіки. Такі законні засоби, як "сухий закон" у США, частково у Швеції, законодавство СРСР, спричинили зростання тіньової економіки в результаті збільшення акцизів на алкоголь з неприємним зіткненням з державним бюджетом. Досвід вказує, що тіньова економіка може бути фактором для своєї експансії в екстремальних ситуаціях, коли державний сектор чи економічне законодавство ослаблені економічною ситуацією і не відповідають економічній ситуації в країні. Частково розвиток цих структур є адекватно високі податки з податку, в результаті чого підприємства не мають достатньо заробітків для утримання, тобто розвитку власного потенціалу. Підприємства намагаються шукати обхідні дороги, які ведуть до державного бюджету. Така діяльність є результатом не амбіцій її організаторів, а не суспільства.

Цікаво простежити етапи розвитку підприємства та підприємництва, яких можна виділити чотири.

Перший етап: 1820-1870 рр., коли розвиток продуктивних сил розвинутих тоді країн проходив в ситуації вільної конкуренції підприємствами щодо збуту продукції. Основні напрямки підприємницької діяльності зосереджувались на ремісничому виробництві верстатів та продукції.

Головним мотивом цього етапу по відношенню до підприємництва є боротьба за успіх в конкуренції щодо збуту продукції, зусилля мінімалізувати зіткнення неочікуваних ситуацій в ринковому середовищі, зусилля підвищити прибуток шляхом зростання цін. Зв'язки у межах фірм між власником і працівниками проходили через призму домінуючого становища власника в усіх випадках їхніх зв'язків.

Другий етап: 1871-1930 рр. - характеризується особливостями у формуванні підприємства як форми господарювання. З'явилася в умовах підвищення концентрації капіталу, утворення монополістичної структури економіки, придушення малих та середніх підприємств.

Монополістична позиція міцніших щодо капіталу фірм створила можливість підвищення монопольного прибутку в ситуації, коли малі і середні підприємці не були здатні до конкуренції з ними. Вони шукали способів кооперуватися з великими підприємствами. Вони об'єднувалися для забезпечення послуг у галузях, не вигідних великому підприємству. У США у зв'язку з цим виникає нова форма підприємництва, продаж фірмової продукції великих об'єднань (френшизінг), яка стала імпульсом для активізації підприємницьких структур у різних країнах і являла собою одну з форм зв'язків між великими та малими фірмами.

При формуванні підприємницького середовища головною проблемою на цьому етапі можна вважати обережність у виборі партнерів, здатність пристосуватись до потреб великих об'єднань, розрахунок на власні сили тощо. Все більше враховується потреба підвищити значення таких атрибутів підприємницького середовища, як серйозність в партнерських стосунках, дотримання слів.

Перші форми зв'язки виходили з намагань власників за-
владдіти підприємствами з найкращими кваліфікованими працівниками,
які були б готові для виходу з використання різних систем
власності, залучення працівників та їх зацікавлення в результа-
тах діяльності підприємства різних додаткових видів послуг, що від-
повідають потребам в матеріальній та духовній областях.
Підприємства часом упорядкування зв'язків у підприємниц-
тві мали особливості особливо в практичній галузі, виникають
власні системи підприємництва, але виникають і відмінності
власності держави.

Другий етап: 1951-1975 рр. - характеризуються інтенсивним
розвитком у сфері науки і техніки передусім у розвинених
країнах. Це особливо характерне для періоду після другої сві-
тової війни, особливо в Західній Європі, на фоні повоєнного
випадку та приватизації великих об'єднань.

Підприємства починають галузі електротехніки, електроніки,
автоматичної обчислювальної техніки. Виникає нова можливість
розвитку економік, підвищується рівень і значення
власності підприємств, змінюється система цінностей,
винаймає новий тип фірмової культури та зв'язків між суб'єктами
власності.

Третій етап: 1976-2000 рр. - характеризуються переважанням сміливості, зу-
стріччями з успіхом, патріотизмом, боротьба за марку та імідж
власності.

Четвертий етап: 1976-2000 рр. - характеризується з двох
сторон розвитком підприємництва в країнах, які в цій галузі мають
високий рівень розвитку економіки) та специфіка формування
власності підприємств з колишніх централізованих економіках.

Підприємства в середовищі економік, що трансформуються, де
власність підприємств на ринковій базі середовища для під-
приємств. Незважаючи на високий рівень освіти, досить високу
кваліфікацію людей не вдається створити стабільне під-
приємство середовище. Проблемні елементи економічної
власності, висока приватизація, недоброякісне, суперечливе і таке,

що зазнає постійних змін законодавство, не підвищують довіри і не створюють достатньої мотивації для солідного і коректного підприємництва. Навпаки, зусилля якнайшвидше розбагатіють ініціаторів проблематичні, часто незаконні дії в підприємстві, часто завершується в структурах тіньової економіки. Недовіра в цій ситуації проявляється не лише з боку населення, але і іноземних інвесторів. Гарантом стабілізації підприємницького середовища не виступає і держава, котра сама часто порушує закони, постанови та інші правові акти, і в складному політичному середовищі політичних структур, що ще не викристалізувалися, ситуація стає часто ще складнішою.

З досвіду розвинених ринкових економік щодо форм і напрямків удосконалення менеджерської діяльності на цьому етапі важливою є орієнтація на:

1. Прозоре і в правовому плані досконале підприємницьке середовище в концепціях ідеї правової держави. В основі цього стимулювання підприємців до чесної високопродуктивної і соціально корисної діяльності.

2. Наслідки діяльності суб'єктів підприємництва, що мають на собі позитивні імпульси для народних економік, ведуть її в цілому до вищої продуктивності.

3. Форми підприємництва, які розвиваються, є стимулом для наступних поколінь, систем виховання та освіти.

4. Громадська думка є визначальним фактором у створенні довіри для марки, фірми, продукту чи послуг. Прав споживачів дотримуються на базі ідеї, яка відома під назвою "суверенність споживача".

5. У структурі суб'єктів підприємництва на цьому етапі характерним є динамічне зростання об'єднаних підприємств з міжнародним капіталом, що вимагає і припускає високий рівень міжнародної співпраці, особливо в галузі високих технологій, наука, узагальнення нових форм менеджерської праці і т. ін.

Підсумовуючи визначення підприємництва, додамо і виробничо-господарську діяльність, закладену на добровільності

...успіхів у виробництві продукції або ... Вихідними ... та виконання підприємницької діяльнос-
...:

- ... займатися конкретною діяльністю;
- ... для заснування підприємства та його ...
- ... стабілізувати капітал;
- ... забезпечення процесу комбінації виробничих ... до конкретних наслідків господарюва-
...
- ... підприємців у виборі способу підприєм-
... організації виробничо-господарських ... та управління ними;
- ... в підприємницькій діяльності, які ... на шкоду суспільству в цілому;
- ... розподілу доходів між підприємницькою ... та державою.

... підприємцем вважається людина, ... нової організації, реалізації нової ідеї, ... нової продукції або наданні послуг (наприклад, ...). Підприємство є видом виробничо-господар-
... діяльності, пов'язаної із створенням нової ... або ідеї. Це розмежування, таким чином, зорієн-
... нових ідей, ноу-хау, створення нових ... із США показують, що приблизно 70 %
... підприємств інвестують інформаційні ... програмне забезпечення, виробниц-
... біотехнологій тощо. Виробництво в галузі ... збільшується у 2,5-3 рази, 90 % нових
... з малих підприємств і від незалежних ... 90 %
... американських мільйонерів 90 % ... власного підприємства, 40 % японського
... малі фірми, які є у високій мірі конкурен-

Треба відзначити, що всі визначення підприємництва підкреслюють нові ідеї, ноу-хау, створення нових технологій та послуг (див., наприклад, закон № 513, 1991 Зб. щодо зміни пізніших постанов. Торговельний законник, §2). Підставою для наголошення цього можна вважати насичений ринок в розвинутих ринкових економіках (РЕ), де наявність конкурентної здатності передбачає постійну зміну продукції, послуг та ідей. Якщо підприємство цього не забезпечує, воно наражається на небезпеку ліквідації. Дані щодо цього вказують, що у Великобританії з усього переліку нових промислових фірм 30 % завершують свою діяльність за 2-3 роки, 30 % за 7-8 років, десять років діяльності переживають менш ніж 40 % фірм. У 1989 р. в Англії і в Уельсі було зареєстровано 6814 випадків ліквідації і 3837 банкрутств фірм.

У розвиненій ринковій економіці (РРЕ), отже, у розвитку підприємництва діють дві суперечливі тенденції:

- бажання досягти найвищого прибутку на підставі нової продукції, послуг, технологій, ідеї бути успішнішим, ніж конкурент;
- ризик банкрутства.

Досвід і результат більш ніж 200-річної історії розвитку підприємства уможливають у зв'язку з наведеним деякі узагальнення. У центрі уваги при цьому є:

- визначення основних організаційних форм підприємницької діяльності, характерних рис при формуванні економічних зв'язків, котрі створюються між суб'єктами підприємницької діяльності, державою і населенням;
- визначення особливостей розвитку підприємництва в різних галузях НГ;
- виявлення економічних механізмів, які мотивують суб'єктів підприємницької діяльності на досягнення високої ефективності господарювання.

Якщо через призму наведених точок зору поглянемо на період 1975-1995 рр, то побачимо, що в цей період у розвинутих країнах в активному розвитку підприємництва і нових формах організації

... діяльності відбулись визначні зміни. У середині 20-го століття відбулася економік. перебудова організаційних форм менеджерської діяльності.

... Західної Європи був запроваджений новий спосіб управління, котрий передбачав ... діяльності. У 60-і рр. приблизна ... у підприємстві була 644, а в 80-і рр. ця ... на 210.

... зменшити, атомізувати великі підприємства. Підприємство Дженерал Електрик, яке виробляло мотори для літаків, був поділений на 8 відносно незалежних підприємств.

... в перебудові промисловості в РРЕ було запроваджено нові організаційні зв'язки великих, середніх та малих підприємств ... на засадах довготривалих договірних зв'язків. Підприємство Дженерал Моторс має більш ніж 32 тис. суб-підприємств, у більшості випадків малих підприємницьких структур. Ці підприємства, як правило, укладають угоди з багатьма іншими підприємствами, чим певною мірою оберігають себе від ризиків економічного циклу і мають можливість реагувати на різні економічні ситуації. Малі підприємства беруть участь і в економічній діяльності держави, що гарантує їм збут.

... та форм підприємницької діяльності ... період об'єднана з наступом нового покоління підприємств, її універсальністю, а також зниженням ціни ...

... в 1980-1982 рр. ініціювали увагу на підвищення ефективності господарювання. Великі підприємства ... появи невеликих підприємств, які ... Вони забезпечують правову відокремленість підприємств, які злишаються в позиції головного покупця ... і також послуг. Головний мотив - використання переваг малих підприємств. На базі цього ... форми організації підприємницьких структур, ... об'єднання почали використовувати в своїх

структурах малі господарські одиниці, котрі своїми функціями імітували діяльність малих підприємств. Виникли об'єднання, які організовували, планували роботу малих та середніх підприємств при збереженні їхньої економічної самостійності.

Вже згаданий френшизінг набуває динамічного розвитку. У 1988 р., наприклад, в США таким способом працювало 523 тисяч малих організацій, де працювало 7,3 млн. працівників (US Industrial Outlook Wash, 1989, 62). Японський варіант *kunban, just in time* (кунбан, точно на час) поширилась і в інші країни.

Нові форми одночасно дозволили підприємництво із іноземною участю (*joint ventures*). У той самий час розвинулись такі форми підприємницької діяльності, як інкубатори, технополіси та технопарки тощо.

80-і рр. можна визначити як етап інтенсивнішої діяльності в розвитку нових форм господарювання та підприємництва. У РТЕ цей етап визначають як етап нових підприємницьких ініціатив, який характеризують високі темпи підвищення кількості малих та середніх підприємств, збільшення їхньої частки в забезпеченні працевлаштування населення та здобуття позиції в галузях з високими технологіями.

Наведена проблематика є досить широкою, в окремих країнах та економіках у деякій мірі специфічною. Її можна узагальнити так:

1. У РТЕ підприємництво як форма діяльності є складовою РТЕ і дає значний внесок до розвитку НГ, забезпечує в значній мірі зайнятість населення, розвиток технологій тощо. Держава та соціальні структури в цих економіках допомагають діяльності підприємства, особливо категорії малих та середніх підприємств (МСП).

2. Позитивною передумовою організації підприємницької діяльності виступає досконале в правовому плані середовище, котре підтримує інтереси підприємців.

1.1. Динамічної активності в підприємницькій діяльності досягають лише ті компанії, що виходять на використання інтелектуального багатства. У процесі її здійснення виникають такі якості підприємців, як творчість, здатність сформулювати нові ідеї та матеріалізувати їх.

2.1. Підприємство і народне господарство, контекст розвитку взаємозв'язків

Систему народного господарства створює багато складових елементів: підприємства, фінансові інституції, держава. Підприємство відіграє у цій цілісності головну роль, в якій треба бути найбільш активним, якщо маємо намір зрозуміти діяльність економічних факторів і припустити їхнє протистояння.

Самодіяльність економічної вимоги, а власне з того, що основною метою народного господарства є задоволення потреб громадян, треба зрозуміти, що

- економічні акторами економічного життя є індивіди;
- індивіди можуть вступати до економічних суб'єктів для того, щоб досягти повної, більшої ефективності;
- індивіди працюють, споживають і економлять (розумне господарювання), іншими словами, виконують три економічні функції.

Питання: де зародження підприємства сучасного типу?

Питання: незалежність

У минулі часи людина та його родина були економічно незалежні. Вони самостійно здійснювали (листявство, збирання плодів та рослин, приготування їжі, будівництво житла), споживав та витрачав (від одного господарства) виключно для власних потреб.

Питання: виробництво

Застосування та відкриття можливостей почали зростати потреби людини почати спеціалізуватись у тому, що їй найбільше подобалося, щоб задовільнити потреби свого оточення. Це було, звичайно, виключно перше підприємство. Підприємство (перева-

жно родинне) було місцем, де здійснювалась виробнича діяльність і надавались послуги іншим економічним одиницям.

Споживчий ринок

Через те, що кожен індивід був вимушений виробляти для інших, щоб завдяки цьому задовольнити свої потреби, почав розвиватись торгівля, яка відбувалась шляхом обміну, спочатку в формі: товар на товар. Це був початок споживчого ринку. Споживчий ринок - це місце, де зустрічаються пропозиція і попит, а також відбувається обмін товару та послуг.

Гроші

У зв'язку з тим, що натуральна форма найрізноманітнішого обміну була незручною, треба було знайти засіб, котрий би уможливив перехід від обміну товар на товар (двосторонній обмін) до непрямого обміну (багатоступеневого) товару та послуг. Цим засобом стали гроші. На гроші можна було виміняти будь-який товар чи послугу.

Ринок праці

Постійне підвищення вимог споживачів щодо досконалості товарів та послуг вимагали від підприємств (часто родинних) здатності та здатності, які були не під силу індивідові та родині. Треба було десь придбати. Для цього виник ринок праці.

Ринок праці - це місце, де зустрічаються пропозиція і попит у галузі людських здібностей.

Аналогічно, як і інша послуга, праця індивіда продавалась підприємству за гроші.

Підприємство розвиненого типу

Оскільки підприємство починає здобувати із зовнішнього середовища здатності, здібності, виникає підприємство розвиненого типу.

Підприємство розвиненого типу - місце, де створюються умови для виробництва товару та надання послуг, розраховані на продаж іншим економічним одиницям.

Грошовий ринок

Грошовий ринок уможливило індивідуальним виробникам можливість пасивувати ними.

Грошовий ринок - це ринок грошей, призначеного для продажу (праця, товари або товари чи послуги підприємства) з метою забезпечення майбутніх покупок. Ця можливість вибору моменту здійснення операції з найзручніших сторін використання грошей.

Грошовий ринок

Грошовий ринок вимагав запровадження, принаймні, ще однієї категорії в собі фізичні та інтелектуальні здібності людства.

Грошовий ринок - це обслуговування, обладнання та засоби фінансування, які разом з людською працею служать для підвищення продуктивності.

Грошовий ринок

Грошовий ринок малого підприємства капітал може забезпечити малим підприємствам тем, хто придбає його (стане його власником). Коли ж підприємство зростає, це рішення не прийняти. Тому на етапі потрібно подбати про фінансові засоби з величезною кількістю. Це можуть бути заощадження індивідів або сімей, малих підприємств. Тут приходить черга фінансового ринку.

Грошовий ринок - це місце, де зустрічаються пропозиції (з величезною кількістю) в галузі засобів фінансування.

Грошовий ринок

Грошовий ринок включає і його використанням підприємствами, грошова інституція (банк, фінансова інституція) окремо від підприємств нефінансового ринку.

Грошовий ринок

Грошовий ринок - це економічний суб'єкт. Її завдання - забезпечити грошова громадських послуг (інфраструктура,

освіта, охорона здоров'я), оборона країни, політичне управління а також галузь, що є однією з найважливіших, соціальне забезпечення. Його джерелом є найрізноманітніші податки та такси, котрі сплачують індивіди та підприємства.

Загальна економічна мережа

Зв'язки, котрі здійснюються між окремими економічними суб'єктами, зображено спрощено на схемі 2.1.

Функції, які виконує підприємство: підприємство з цієї точки зору є місцем, де індивіди виконують роботу з використанням засобів заощаджень з метою виробити товар та послуги, яких потребують люди.

2.4.1. Підприємство як економічний суб'єкт

Подальше спостереження за розвитком категорії підприємство веде до формування окремих аспектів цього економічного суб'єкта:

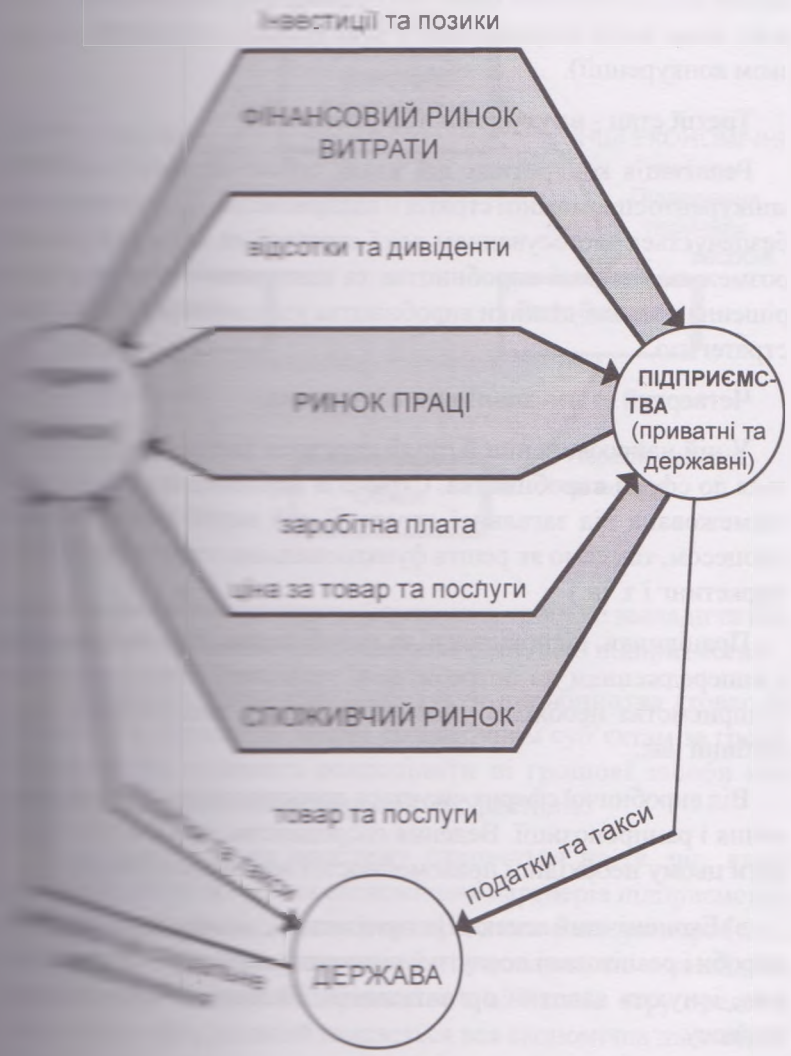
а) Соціальний аспект. З точки зору макроекономіки всі підприємства є місцем, де індивіди виконують свою роботу, нагромаджують заощадження з метою створення цінностей і надання послуги, яких потребують люди.

б) Виробничий аспект. Підприємство - це місце, де реалізується комплекс виробничих факторів з метою виробництва та реалізації товару або послуг, розрахованих на споживання (персональне або кінцеве споживання). На цьому аспекті зосереджена виняткова увага, таким чином, у розвитку поступово використовувались чотири етапи вдосконалення виробничих функцій підприємства:

Перший етап - внутрішня нейтральність.

Основним у цьому випадку є скоротити до мінімуму можливі збиткові висновки виробничої діяльності. Відповідальні працівники не змушені (а швидше повинні цього уникати) розвивати діяльність, якої від них чекають, щоб вони забезпечили роботу своїх ділянок. Це - прояв пасивного підходу до речей.

Схема державної економічної мережі



Другий етап - зовнішня нейтральність.

У цьому випадку треба налагодити правові норми, які діють в межах відділу робочої сили, що відносяться до колективу (однакові, якщо вони запроваджені в конкуренції) і авторитет (за відсутності конкуренції).

Третій етап - внутрішня підтримка.

Реалізація конкретних дій являє собою активний підхід до конкурентоспроможної стратегії підприємства. Ця тотожність забезпечується застосуванням всієї стратегії на конкретні умови розмежування ролі виробництва та контролю, і на те, чи кожен рішення в межах ділянки виробництва узгоджується із загальною стратегією.

Четвертий етап - зовнішня підтримка.

У цій найрозвиненішій стадії стратегія підприємства звертається до сфери виробництва. Стратегія виробництва вже не лише відмежована від загальної стратегії, а й вироблена повторюваним процесом, так само як решта функціональних стратегій (фінансова, маркетинг і т. ін.)

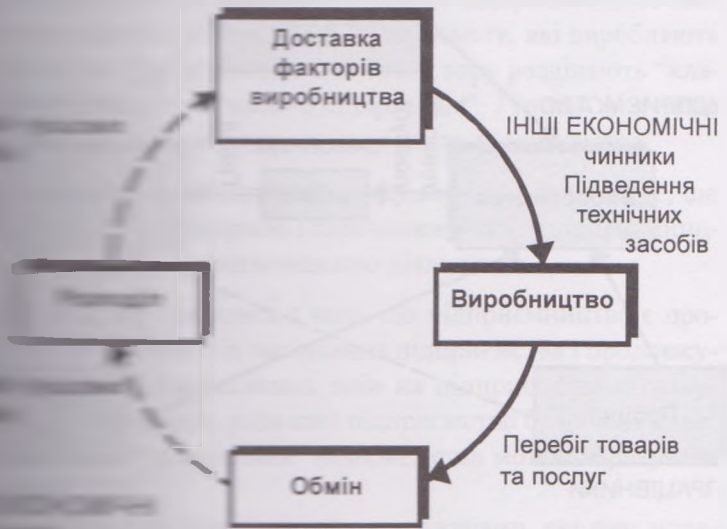
Працівники, відповідальні за виробництво, повинні реагувати з випередженням на потреби, нові технології і забезпечити підприємства необхідні умови для їхнього використання в потрібний час.

Від виробничої сфери очікується принцип творчості, обмірковування і рацпропозиції. Ведення господарства повинно було б надати цьому необхідної правомочності і необхідних засобів.

в) Економічний аспект. Підприємство є місцем, де виготовляються вироби і реалізовані послуги у кількості, яка перевищує споживання, існують завдяки організованій діяльності всіх учасників процесу.

На основі наведеного можна проілюструвати окремі переліки засобів, що залежать від економічних функцій: технічні засоби (капітал, праця), які є в розпорядженні підприємства завдяки

Рис. 2.2. Економічні функції і перебіг засобів

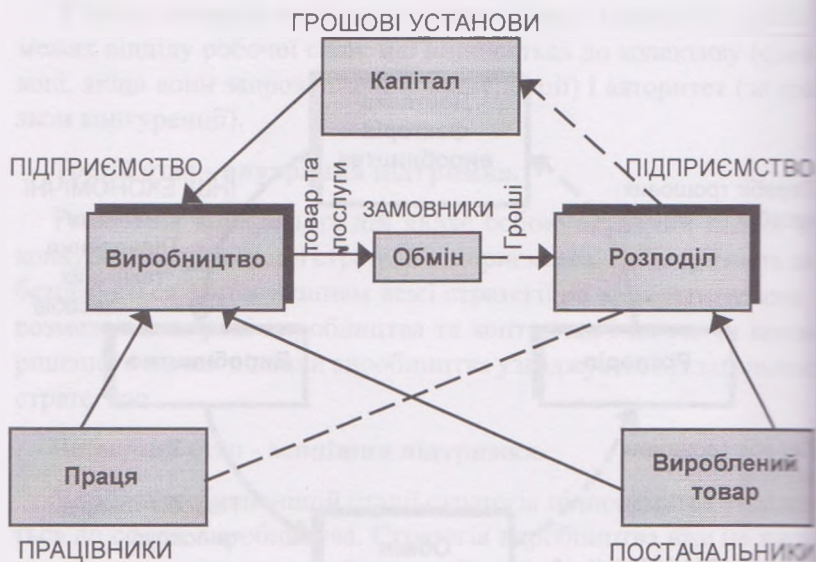


Виробництво (працюючі, грошові заклади та підприємства) здійснює виробничу функцію підприємства.

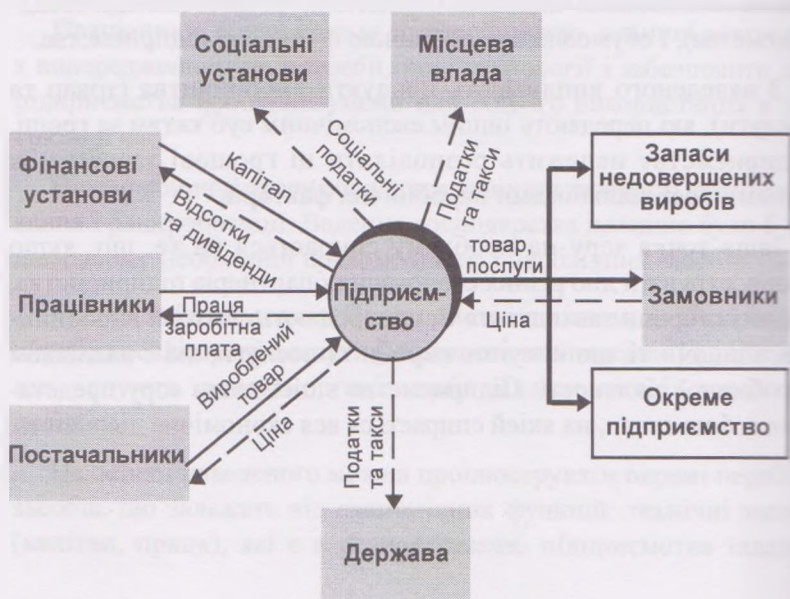
Виробництво виробляє продукти виробництва (товар та послуги), які продаються іншим економічним суб'єктам за гроші. Підприємство має можливість розподілити ці грошові засоби між виробничими факторами.

Виробництво спирається на те, що, якщо підприємство має економічних партнерів підприємства, які продають фактори виробництва, то підприємство може виробити товари та послуги, які є наслідком виробничої діяльності. Підприємство з цієї точки зору представляє економічну діяльність, на якій спирається вся економічна діяльність.

Рнс. 2.3. Підприємство та його партнери



Рнс. 2.4. Загальна економічна схема



2.2 Підприємство та підприємницьке середовище

Друга точка зору виходить з точок зору, викладених у літературі, де аналізують вплив зовнішнього середовища на підприємство. Згідно з цими точками зору, підприємство займає певне місце в системі нових підприємств, які виробляють нові продукти. Представники цих точок зору розділяють “класичне підприємство” та “малого підприємця”. Різниця між ними полягає в тому, що перше не зважає на зростання свого підприємства.

Друга точка зору підтримує точку зору, яка стверджує, що підприємство є результатом зовнішнього середовища і спричинює зміни у підприємницькому середовищі підприємницькою діяльністю.

Третя точка зору виходить з того, що підприємство є процесом, який починається із заснування підприємства і продовжується протягом прогресивних змін на підприємстві з урахуванням зовнішнього середовища. Різниця полягає в тому, що підприємство було засноване в певному середовищі “малого підприємця” підприємства можна зберегти

підприємство, керується менеджерами, які ним управляють, керуючись інтересами підприємства (так званий менеджмент інтересів, MBI). У зв'язку з цим йдеться власне про дочірні підприємства. У цьому процесі відбуваються зміни розміру підприємства, можуть з'являтися нові системи або можуть виникнути нові контакти з партнерами (споживачами, постачальниками, банками). Наслідком цього процесу є нові “підприємства-новачки” і зовсім обгрунтоване припущення, що нові підприємства вкладають капітал і нові інвестиції, які становлять їх інвестори ринкового капіталу.

Друга точка зору вказує на те, що підприємство відкуповує від попереднього власника підприємство або дочірнє об'єднання. Тут розглядається процес відкуповування менеджментом цього підприємства (так званий *entrepreneur buy in*, MBI).

Третя точка зору вказує на необхідність у розумінні поняття. Європеїсти розглядають діяльність в межах малих підприємств, які досі були індивідів купили одну фабрику. Підприємство, яке отримало ліцензії, заснували свої підприємства, які в свою чергу купили деяких філіалів, територій та

ліцензій. Придбані таким чином підприємства працювали як правило, в різних галузях, котрі, водночас, були зовсім незалежними. Іноді, за деякими даними, одна третина підприємств дрібної торгівлі заснована на френшизінговій основі.

- **підприємницькі спекуляції** (т.зв. corporate venturing). Це діяльність, котру деякі великі організації використовують з метою здобування конкретного підприємства, щоб реалізувати свої підприємницькі портфелі. Метою цього є пошук нових нагод, оцінка їхніх можливих прибутків і вкладення довготривалих інвестицій у підприємства, що тільки починають свою діяльність, які потребують капіталу з нових дочірніх об'єднань в рамках "спекулятивного розподілу".
- **родинні підприємства**. Йдеться про підприємства, котрі довше ніж одне покоління знаходяться у власності родини, водночас управляють нею.

Незалежно від форми організації, за допомогою якої підприємець прокладає собі шлях до ринку, підприємство вивчає цей процес через:

- появу ідеї;
- її тестування та оцінювання;
- вибір шляху, що веде на ринок (напр., використання угод сплати по частинах, френшизінгу або придбання підприємства його власним керівництвом, МВО);
- вихід на ринок (початок діяльності підприємства та перші продажі);
- вибір стратегії росту підприємства з можливостями вибору продажу його акцій на ринку, продажем підприємства його керівництву або продажем підприємства на торговому аукціоні.

Ключовим питанням у цьому процесі можна вважати розпізнавання потенціальної нагоди для підприємницької діяльності, переконання інших та самого себе в тому, що ця нагода має шанс на успіх.

"Підприємство не є ні колекцією знаків особистості, ні колекцією функцій. Це дружній стиль менеджерської роботи, який можна вимірювати"¹ (Говард Стівенсон).

Своєю найважливішою формулюванням, що "підприємство повинно бути нагодою, який визначається, як пошук нагоди, яку можна використати, коли в даний час доступні"². Це формулювання вперше дає Стівенсоном, **шість вимірів підприємства**:

— **нагода** (інновації);

— **нагода** (інновації);

— **нагода** (інновації);

— **нагода** (інновації);

— **нагода** (інновації);

— **нагода** (інновації);

— **нагода** (інновації);

Нагода є основою формулювання підприємства. Підприємство ставиться на **нагоду** продемонструвати, коли це не демонстрували, або по-новому викласти нагоду, щоб творчо підійти до застосування традицій-

нагода (наголос на нагоду) виходить з

нагод. Первісні нагоди вичерпували, отримання інновацій вже не гарантує того, що старі функції не будуть **вдахи** нових функцій;

нагоди (створення нових нагод) в **нагоді** (змінюється здатність і бажання платити за нові продукти та послуги) щодо **соціальних цінностей** (нові стилі та норми), щодо **політичних**

¹ Harvard Business School of Business, Harvard University, USA, *Prof. H. J. Stimpert*, 23. 1999

ролей (конкуренція зумовлена посередництвом дерегуляції, критерії безпеки, закладені у виробі, нові норми)

Адміністративне управління підприємством (наголос робити на існуючі ресурси) необхідне у зв'язку з:

- **“соціальною” угодою:** відповідальність за виживання людей, підприємства, технологій та фінансових ресурсів;
- **критерієм продуктивності;**
- **системою планування циклів.**

Відданість нагоді

Підприємець є не лише креативною людиною, здатною на перемін, але вміє визначити і нагоду та її перспективи, розпізнавати нові ситуації та випереджати інших. Міркування, котрі зв'язку із цим виникають щодо підприємницького управління виходять з:

- **орієнтації на ціни** (у напрямку інструкцій замовникам, клієнтам та фінансовим структурам),
- **короткотривалої постанови** (вони необхідна для великих витрат, пов'язаних з повільним проникненням на ринку, чим пов'язана недостатність конкурентних переваг в галузі витрат та технологій),
- **ризикованого управління** (управління ресурсами підприємства так, щоб їх можна було швидко пристосувати до нового проекту, або відкликати їх з цього проекту),
- **визначеної кількості працівників**, які можуть вирішити, чи,
- **стратегії наряд,**
- **зниження ризику,**
- **управління**, спрямованого лише на відповідні проекти (відбір проектів, що відповідають існуючим ресурсам підприємства).

Висновки

Для забезпечення розвитку даної нагоди, потрібні певні ресурси. Замість досягнення бажаного результату з найменшими витратами. Це означає здійснюється при певному ступені ризику. Найважливішим фактором є взаємність між відносною недостатністю ресурсів та частковим поверненням виходить власне з:

- недостатність ресурсів в процесі реалізації проекту,
- недостатність контролю,
- недостатність інформації,
- недостатність участі на окремих фазах реалізації проекту.

Важливою умовою для інтенсифікації ресурсів залежить від:

- наявності власного ризику,
- наявності на основі стимулювання (додаткові ресурси зменшують короткочасне повернення і мінімізують витрати на готівку та прибутку),
- наявності інформації,
- наявності фінансового капіталу,
- наявності досвідченого планування (бажання вже на початку проекту досягти щонайменшого об'єму ресурсів).

Висновки з ресурсів

Важливою умовою є **жизнь** від мети підприємства, структурованість та чіткість послуг. Необхідність контролю за ресурсами:

- наявності інформації ресурсів;
- наявності гнучкості, становища та мотивації на підприємстві, що залежить від обсягу власності;
- наявності інформації;

- ефективності;
- вимоги стабільності й підготовленості до змін;
- формування промислових структур.

Структура менеджменту

У зв'язку з цією проблемою увагу приділяємо розширенню безпосередніх контактів, формальних зв'язків, комплексові та обов'язків, рішенням про ресурси (володіти, приймати на роботу чи найняти).

Філософія винагороджування

Організації, які працюють у торговельному середовищі, зорієнтовані на створення цінностей і винагородження, яке з цього випливає. Організації, що працюють на адміністративному підприємстві швидше керуються бажанням зберегти свої власні позиції та безпеку. Винагородження тут відбувається передусім підвищення на вищу посаду з більшою відповідальністю.

Тенденції, які проявляються у винагородженні, пов'язані з:

- **індивідуальним очікуванням** (помітна тенденція з боку індивідів, що вони будуть відзначені залежно від того, наскільки мірою причетні до успішних результатів підприємства, і це залежно від виконуваної функції),
- **вимогами акціонерів і очікуванням**, що вони отримують конкретну частку вироблених цінностей,
- **зусиль та необхідності придбати якісний персонал**.

Адміністративні елементи у винагородженні, навпаки, залежать від:

- **норм у суспільстві** (підприємство оцінює лояльність працюючих),

можливості отримати потрібну інформацію (не всюди
можливо зробити внесок індивіда в успіх підприємства),
можливістю інженерів, кількість яких збільшується.

2.3. Підприємство і вагода

Важко відокремити особистостей з числа підприємців за
своєю сутністю, дос.

Важко відокремити запрограмованим на те, щоб стати під-
приємцем. Це як і в іншому, з чим людина народжується;

Важко відокремити ж своєю освітою та поведінкою могли б
бути успішними підприємцями. Це залежить від бажання,
можливості, середовища.

Важко відокремити В. Кеттеса де Врес і Стівенсона впливає, що
можливо відокремити певний рівень складності та бага-
тотності досвіду.

Важко відокремити досвід підприємств та економік йдеться про
можливо відокремити бути підтримане або відкинуте, обумовлене
можливо відокремити досвід друга згідно з точкою зору наведених
можливо відокремити тому, що ми здатні навчитись змінювати нашу
можливо відокремити роботу. Про яку ж поведінку йдеться?

Важко відокремити, що відбувається вкорінилась на підприємствах, за
можливо відокремити, що представляє собою ступінь їхньої ініціа-
можливо відокремити та інші. Більшість підприємців, котрі хочуть
можливо відокремити методи, які з'являються, мусять подолати
можливо відокремити.

Важко відокремити не відокремитися на грошах. Вони їх люблять,
можливо відокремити, як і в іншому, який вони можуть використати
можливо відокремити жвава нагод і як мірило успіху.

Важко відокремити, щоб виступати, що тоже ризик. Їм вдається упра-
можливо відокремити ризику в нейтральній позиції.

4. Більшість здібних підприємців можуть подолати невдачу. При підприємстві може зустрічатися і невдача, як природний наслідок поступального руху ризику та розуміння ініціатив.

5. Цікавим, особливо з точки зору кількості, слід вважати аспект везіння: до якої міри воно робить одного підприємця успішним, а іншого ні.

М. Кетс де Вріес звертає увагу на деякі ознаки поведінки підприємців. Особливо підкреслюється факт, що підприємці орієнтуються на результати, із задоволенням беруть на себе відповідальність за прийняті рішення і не терплять односторонньої рутинної праці.

Для реалізації ідей підприємці повинні мати багато енергії, витривалості та фантазії. До цього долучається і вміння витримувати злегка прорахований ризик, завдяки чому досягаються конкретні результати.

З подальших характеристик основними можна вважати певний ступінь натхнення, здатність сформулювати мету, міркування та рішення, захопити інших суттю речей, вміння керувати організацією, надання їй сили руху. Для кожної економіки вони представляють народне багатство і його потенціал для створення робочих місць.

Цінною рисою підприємця є усвідомлення ним своїх слабких сторін. У цьому випадку біля себе треба створити команду працівників, які компенсують ці слабкі сторони. Це один із способів утворення високоефективної виконавчої структури підприємства, котра складається з дієвих працівників, кожен із яких є фахівцем у своїй галузі.

М. Кетс де Вріес звертає увагу на стосунки підприємця і контролю, обґрунтовує необхідність останнього, при цьому в зв'язі з підприємцями не забуває нагадати, що вони задоволені. Вони можуть контролювати речі, але бояться того, що їх буде контролювати хтось інший. Відношення до контролю - це упевненість, яка обов'язково впливає на спосіб, за допомогою якого

структурами та з людьми. Цікавим є те, що власне небажання чи нездатність владі та правилах організації значно впливають на успіх стали підприємцями.

Дуже пов'язана потреба довіри. Дуже важливий є взаємний баланс. Це уможливорює простору команді працівників підприємства в готовності та відповідній реакції, постачальників, замовників, чи спостерігачів. Від цього треба підкреслити вимоги про обґрунтованість та важливість зв'язку з реальністю. Якщо ж вимог у підприємстві веде до деформації до підозр, до погіршення клімату, до падіння продуктивності.

Дуже важливо є міш креативного та ірраціонального. Проблемні сторони діяльності підприємства мають бути постійно в центрі уваги, показувати себе, мати постійний доступ до уваги мас-медіа, тенденція бачити речі та обвинувачувати ворожими або білими, обидва настрою, імпульсивність тощо особистості. Йдеться про те, щоб домінуючою можна вважати передбачити розвиток, долати конкретні результати, які є внеском до розвитку. Як писав М. Кетс де Вріес, у цьому світі існує багато того, що роблять; які бачать, що щось відбувається з того, що сталося. Зрозуміло, що це першої групи.

Д. Музіка вважає, що підприємства є здатність визначати, розвивати здатність, яка виникає з підприємницьких діяльності, де підприємці знаходять нагоди для розвитку.

Існують моделі нагод, які виробили групи дослідників з галузі стратегії та маркетингу. Нагоду можна віднайти за допомогою численних досліджень та кмітливості, швидкої реакції на потреби ринку мовника.

Д. Музіка визначає нагоду, як підприємницьку концепцію, якщо її перенести до матеріального виробу чи послуг, що продаються чи забезпечуються певним підприємством, приносять **фінансовий прибуток**. Нагода є передусім створенням цінностей. Іншою стороною проблеми є розвиток нагоди, Не погоджуватись з існуючим становищем, бути ініціативним також у ситуації, коли для досягнення успіху треба подолати багато перешкод, а також, коли при використанні даної нагоди створює більше суб'єктів. Тут рекомендується перевіряти, чи дана нагода є на перший погляд реальною нагодою. Критерієм є вищезгадане формулювання: нагода є те, що приносить реальну цінкову вартість. Д. Музіка звертає увагу на те, що нагоди не повинні бути наслідком винахідливості підприємця. Він стверджує, що підприємці не повинні бути обов'язково винахідниками, багато які з них вирішили витратити час і зусилля на пошуку нагод на основі новаторських наукових винаходів у галузі технологій.

Здатність відкрити нагоду пов'язана з конкретною особистістю: при цьому підкреслюється здатність швидко виявити і перенести ці ідеї на вироби та послуги, певний рівень творчості, який треба застосувати при створенні структури підприємства та впровадженні ідеї в життя.

Нагоди для підприємництва відчутно залежать від досвіду від соціального середовища, в якому працює підприємець. Там діє правило: **якщо маєте намір виробити нову концепцію, специфічний, невідомій галузі підприємницької діяльності, працюйте деякий час у цій галузі, щоб її пізнати.**

Розвиток нагод включає і вже згаданий вище ступінь розвитку: високий потенціал нагоди включає в себе, як правило, і високий ступінь ризику, інші шукають нагод з нижчим ступенем ризику для повернення.

1. Чому важливо узагальнення при використанні підприємства методів в практиці успішних тривалий час підприємств.

Дані підприємства завжди веде до наступних.

Важко для підприємства допоможе розвинути власні можливості та можливості. Досягнути кваліфікаційної інтеграції для реалізації багатьох нових ідей.

Важко для підприємства ви повинні були б оцінити або використати з іншими підприємцями.

Підприємства з конкурентами і оцінити, в якій мірі ви конкурентивні для решти. Не йдеться лише про місце, а передусім, про способи конкуренції.

Важко знайти, де фактично існують два способи, як прийняти рішення щодо цілей: знайти свою власну ідею або використати ідею іншого.

Важко знайти ідею в ідентичні три джерела: оголошення, спостереження за підприємствами або спостереження за підприємствами, що узгоджується з вашою.

Важко знайти ідею в ідентичні три джерела: робити те, що роблять інші, слідування новим тенденціям на ринку, дослідження того, чого роблять інші.

Важко знайти ідею в ідентичні три джерела: можливість виявити ідею, наводячи приклади дискусія про пошук нових ідей (brainstorming) та аналіз.

Важко знайти ідею в ідентичні три джерела: визначенні довготривалих цілей підприємства, уявлення, як буде виглядати ваше підприємство в майбутньому.

Важко знайти ідею в ідентичні три джерела: наявність 5-10 людей і наперед визначені дискусії.

Морфологічний аналіз - це поділ складної проблеми на частини, що, як правило, веде до ідеї.

Можна використати і традиційні методи: помінщення існуючих підприємств або географічна зміна. Стосовно першого йдеться, наприклад, про покращення якості, спрощення виробництва або послуги, новий спосіб знаходження замовників, зниження витрат, ефективніше виробництво, надійний виріб, кращий маркетинг чи краще середовище.

У кожному такому випадку П. Сандерс рекомендує поводитися як в політиці: іти між люди, змішатися з натовпом і розмовляти з людьми.

С. Бірлі¹ визначає оцінку підприємницької нагоди як процес нагромадження даних, який розвивається, оцінки вихідних ситуацій і переформулювання підприємницької концепції. Автор звертає увагу на такі вирішальні пункти проблематики:

Потенціал ринку. Ринок є місцем, де починається підприємництво. Завданням є його дослідження. Питання, на які треба відповідати: ЩО, властиво, являє собою ринок? Існує лише один чи більше ринків? Який є великим? Скільки існує потенціалів замовників? Де вони знаходяться? Чи маєте ви таку технологію, що має широкий потенціал застосування?

Важливо нагадати, що на ринку дійсно існує потреба (чи потреба) на виробу чи послуги, які ми пропонуємо.

Д. Музіка при дослідженні ринку пропонує:

- Дослідіть ринок самі (або принаймні його частину). Розмовами та спостереженням над потенційними продавцями та замовниками отримаємо важливу інформацію.
- Зосередьтеся передусім на якості дослідження, а не на кількості. Важливим є обсяг розмов про виріб та ринкову презентації підприємства.

1 С. Бірлі, професор у Imperial College Management School

Після першого збору інформації про здійсненні дослідження. Слід чітко визначити джерела даних та інформації, які треба зібрати та визначити, кого хочемо направити для цього дослідження. Треба змінювати прийоми та методи дослідження з потребою.

Намагатися прийом повторення. Після першого збору інформації їх треба знову повернутися у дане поле дослідження. Тому треба приділити оцінці процесу дослідження увагу.

Дослідження робіть об'єктивно, не переходьте межу, за якою ви починаєте угадувати з тим, що говорите, без того, чи дійсно дані мають сенс та значення.

Намагайтеся зробити виріб або послугу. Для цього добре використовувати альтернативні комбінації характерних ознак товарності виробу або послуги на ринку.

Намагайтеся знайти, як здавайтесь. Нагромаджуйте інформацію, яка створює певний простір для корекції можливої ситуації, щоб протиставлення ринку було реальним.

Намагайтеся зрозуміти звідси від початкового етапу розвитку підприємства. Перше повідомлення про товар на ринку створює певний простір для підприємництва. Подальше добування інформації створює для необхідних упорядковувань

Інформація, отримана у зв'язку з цим є результатом опитування підприємств банків, бухгалтерів та працівників податкових органів. Це свідчить те, що підприємці не досягають успіху у своїх підприємствах опитуваних багато підприємств почали використовувати певну слабку підприємницьку концепцію, а не повноцінну діяльність підприємства, якщо вони його взагалі не використовували. Відповіді, що невдачі можна було уникнути. Підприємства відповідали про причини невдачі у підприємстві. Це:

- 1.) структура капіталу,
- 2.) менеджерська команда,
- 3.) економіка,
- 4.) різноманітність споживачів, замовників,
- 5.) фінансове управління підприємством,
- 6.) ставлення власника,
- 7.) зростаючі витрати,
- 8.) недостатнє планування,
- 9.) ціноутворення,
- 10.) постачальники,
- 11.) маркетинг,
- 12.) ріст,
- 13.) якість,
- 14.) негативний розвиток,
- 15.) хвороба,
- 16.) проблеми між партнерами у підприємстві,
- 17.) втручання,
- 18.) накладення на дотації,
- 19.) проблеми в сім'ї,
- 20.) законодавство,
- 21.) ціна грошей,
- 22.) проблеми працевлаштування,
- 23.) пожежа, повінь,
- 24.) хвороба через роботу.

Трансакційні витрати спричинює не один, а більше чинників.

Трансакційні витрати (35 %) були підкапіталізовані. Трансакційні витрати не були помітною чи домінуючою, але суттєвою складовою.

Трансакційні витрати системи (21 %), мали ширшу базу клієнтів, але не настільки впливала економіка. У кожному випадку недостатня структура капіталу та слаба менеджерська команда були в зв'язі з поганим фінансовим управлінням підприємством.

Трансакційні витрати з маркетингом та ринком (14 %), мали недостатню базу споживачів і менеджерську команду, особливо в галузі маркетингу та нижчими цінами.

Трансакційні витрати (11 %), були під впливом застарілих методів, мали підкапіталізований баланс, типові помилки в управлінні, недостатнє планування, а в деяких випадках залежали також на дотації.

Трансакційні витрати управління (9 %), мали також і погане управління підприємством, невідповідну менеджерську команду, мали досить низькі ціни і досить низьку якість виконуваної діяльності. Це часто поєднувалося з поганими зв'язками та поганими трудовими зв'язками.

Трансакційні витрати зосереджувались лише на малу частину клієнтів, працювали через малу базу споживачів та застарілих технологій.

Трансакційні витрати не були комплекс серйозних проблем, особливо в галузі фінансування підприємства.

Важливою увагою є такі питання, як розмір ринку, чи на цьому ринку існує реальний попит на певні товари чи послуги. Важливою є кількість тих, які бажають купувати товари чи послуги. Далі треба розглядати конку-

ренцію та її можливу реакцію на наш вихід на ринок, вирішення проблеми забезпечення фінансових засобів для підприємства.

З приводу цього питання Р.Г.Мц. Гратх відзначає¹: в результаті недостатності ресурсів (це стосується також успішних підприємств) здійснюється тиск на витрати, підтримування найнижчих витрат вважається основною філософією креативного використання активів, яка прийнята успішним початком діяльності підприємства. Прикладом зниження витрат, на її думку, є:

- здобування цінностей, пов'язаних з невикористаними або невикористаними активами (наприклад, оренда комп'ютерних ночі, лабораторій у вихідні),
- використання цінностей, від яких позбавляються інші підприємства і потребу в яких, як можна припустити, відсутня частина споживачів,
- підприємницьке використання таланту людей (вирішення проблем продавцям треба платити фіксовану заробітну плату, а не провізію),
- при здійсненні дослідження ринку можна використати потенціал родини, приятелів або студентів,
- використати суспільний капітал і трансформувати його в цінні вартісних нагод (використання публічної інформації, використання консультативних центрів підтримки бізнесу, участь у маркетингових мережах),
- використання нагоди для купівлі активів у майбутньому за принципі оптацій), як підхід до нагоди за відносно низькою ціною.

Шлях на ринок

Коли ми знаємо, що для вибору або послуги маємо рішення, це не означає, що ми мусимо розпочати власне підприємство.

1 Р. Г. Мц. Гратх у Columbia Business School

...концентрації та згодом концентрованим, то на ньому домінуватимуть найбільш сильні об'єднання, що також контролюють найбільш великі мережі. У цьому випадку вигідно продати свій бізнес або стати партнером в спільному підприємстві.

Важливі питання для нового виробу чи послуги?

Важливі питання для незалежного ринку?

...необхідно пам'ятати, - конкуренція, можливість вийти на новий ринок і, внаслідок цього, вироблена стратегія маркетингу повинна бути на ринку першим і разом з ним проходити етапи. Також також і інші способи захисту інтересів підприємства... не можна не використати:

...патент на винаходи рухомих речей, які мають нові, незвичайні властивості з елементом інновацій і можуть знайти застосування у промисловості. Отримання патенту надає власнику виключне право на його використання протягом певної кількості років,

...комерційний проєкт: йдеться про нестандартні проєкти, такі як фірми, групи або моделі для специфічного ринку.

...комерційний проєкт: створення початкового витвору.

...важливими інструментами є думки Д.Молена про необхідність адаптуватися до змін ситуації і умов на ринку.

...важливими інструментами на ринок особливо важкий. Нове підприємство повинно мати різні ресурси, необхідності отримати найбільш великі мережі, здобути собі довіру та послуги найбільш великих банків, банківників. Найважливіші нефінансові інструменти для нового підприємства: швидкість, здатність адаптуватися і здатність до рухливості, здатність до підприємства, а також чисте, необхідне підприємство.

Для великих підприємств у галузі керівництва ризиком в його географічному розширенні було використано таку модель:

- 1 етап: використання підприємств для мас.
- 2 етап: якщо створився попит, підприємство закладає дочірнє підприємство або купує підприємство.

Підприємства за кордоном розширювались за допомогою переведення виробів та виробничих технологій з материнської об'єднання власне тоді, коли для цього було підготовано ринки.

При виведенні нового виробу на ринок або вступі до нових секторів ринку великі підприємства мали інтерес до виробів, які мають великий потенціал на ринку, а не до тих, які мають вузьку спеціалізацію лише для невеликої його частини. Після "випробування" ринку підприємства інвестували значні кошти на рекламу, продаж та маркетинг, щоб зменшити до мінімуму ризик невдачі.

Сучасне торговельне середовище повне коливань, досить важко передбачити його розвиток. При продажу класичного асортименту домінують 2-3 великих підприємства.

У торговельному середовищі, що постійно змінюється, важко передбачити. Д. Молієн, ризик ринку тісно поєднаний з динамікою постачання або вартістю мережі.

У відгалуженні існує цілий ряд трансакцій між виробниками сировини та кінцевими споживачами. Нове підприємство може бути успішним, лише коли створить цінності, за які хоче заплатити споживач.

Заощадити можна за допомогою зміни в ланцюгу цінностей нагоди для підприємництва у секторі виробництва продукції, яка з цим пов'язана.

Мати тридцять років тому власну успішну марку в сфері продовольчій передбачало те, що виробник повинен був здатним постачати цей товар тисячам малих дрібних магазинів, освоїти пов'язані з цим фактурування та інкасо. Було необхідно створити і підтримати загальнодержавну рекламну кампанію, безпосередньо в магазинах або за допомогою поширення гучних

... підтримувало пропагування. Реагуючи на ... об'єднували свою діяльність в рамках ... або в мережі постачальників. Вони укладали угоди з постачальниками, залучали до роботи для перевезення виробів і експлуатували загальнодержавну мережу регіональних та місцевих складів.

... використовували послуги посередників ... які досягали економії з обсягу на загальнодержавному рівні.

... виробників продовольчих товарів міг доставити на ринок за допомогою однієї великої дрібно-роздробної мережі в межах цілої держави. Постачання та розподіл здійснювали за допомогою субпостачання і, як правило, здійснювалися великими щотижневими поставками до складу споживача.

... розподіл влади між виробником продукції та продуктивним магазином знаходився в мережі з багатьма магазинами.

... нагоди для інших постачальників ... з високою вартістю цінностей.

... на зміни в суспільній діяльності ... магазинів. Вони звернулись до вищих. Для підприємств ... на ринок, вони не пов'язували з відкриттям і організуванням ...

... до галузі прямого маркетингу, ... з використанням електронного ... Інтернету.

...

... з використанням підприємств, як кваліфікація підприємця, яких він має у своєму роз-

порядженні, якість та фінансування. Це можна узагальнити у двох пунктах:

- а) які витрати передбачаються на підприємництво? Власне про масштаби цін, можливий прибуток, протиріччя для можливого підняття цін по відношенню до створення прибутку.
- б) прогноз потоку грошей (cash – flow) позитивний. Потік готівкових грошей є передумовою виживання, тому умови, якій приділяємо мережі постачальників та споживачів, умовам платежу, має першорядне значення.

С. Бірлі попереджає також про можливість жертв та втрат, які можуть виникнути при прийнятті рішення займатись підприємством. Ризики, які можуть виникнути, зараховуємо до 4 груп:

- фінансові. Чи можете ви собі дозволити інвестиції?
- працевлаштування. Чи можете ви повернутись на свою попередню посаду чи роботу?
- родинні та громадські. Як це вплине на вашу репутацію?
- психічні. Чи ви дуже боїтеся невдачі?

Підприємницькі нагоди мають свої позитивні сторони, але також приносять і ризик. До цього слід підготуватися.

2.7. Початок підприємницької діяльності. Початок діяльності та рист підприємства (системний огляд)

Початок підприємництва є можливим, коли він є вчасним. Початковий оптимізм підприємця наражається на різні перешкоди, які йому ставить навколишнє середовище, бо воно не дуже зацікавлене у початку діяльності підприємства, не хоче висловити нагальність справи і диктує свої власні правила і часові рамки. Для цього важливим є реально встановити часову гармонію та визначити пріоритети при реалізації підприємницької діяльності.

... хто має досвід в цій діяльності, тобто з ...

... якщо маємо ... потреби, або який ... способом. Важкими бувають часом ... виробу або послуг, а та- ... Цей період можна скоротити тим, ... на ринок провести достатню ... щоб підготувати споживачів до нового

... є наступними ключовими ... про знаходження цих ділових партнерів, а ... про строки постачання, умови пла- ...

... законодавчого простору і професій- ... у всіх установах, комісіях, ... яких залежить не лише початковий ... подальше зростання.

... складуть люди, яких вибирали ... кваліфікації та знань, може тра- ... можливостей та підприємницького ... щоб усвідомити, що їх знання та ... досягти загальної мети. З на- ... мотивації, щоб член менеджерської ... успіхів в галузі, де він є фахівцем.

... динамічності команди в ... динамізм успіху кома- ... чинники: мета, люди і ріст. Бажа- ... В. Мейкін і Б. Снайтха,¹ ... чинників і зацікавленням в

¹ ... School, Durham University.

Завдання групи індивідів створити команду, яка є комбінацією винахідливості та різних можливостей і кваліфікацій, що об'єднує менеджерів для спільної праці у зв'язку з досягненням мети.

На відміну від цього група, де є індивіди, що є фахівцями різних галузях і часто працюють ізольовано на певних ділячках частиною досягнення загальної мети.

Ця комбінація винахідливості, можливостей і кваліфікацій уможливує розвиток підприємницького духу та такого духу, що прагне змін, духу команди, що існує всередині команди і серед членів.

При оцінці властивостей людини щодо команди треба особливу оцінювати **придатність, кваліфікованість і відповідність**. Властивості та поведінка, які необхідні команді, узгоджені з керівництвом і координацією спільних зусиль та внеску всіх членів.

Придатність - комбінація фаховості та спеціальних знань. **Відповідність** - праця над завданнями, які ведуть до правильного рішення.

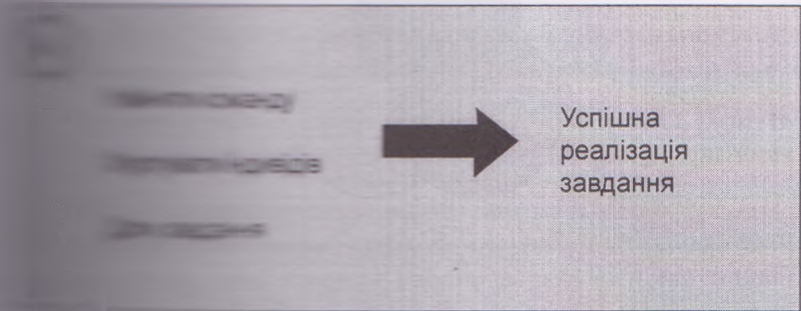
Наведені вимоги - передумова до доброї співпраці в команді, зрості довіри до її здатності.

Подальшою метою є забезпечення росту і розвитку команди. Однією з умов у зв'язку із цим є забезпечення потоку інформації як передумови адекватного рішення. Розвиток особистості менеджера в команді - це розвиток понад рамками своєї спеціалізації. Це дає можливість зрозуміти всі сторони прийняття рішення у його зв'язках. Водночас залишається в силі те, що ефективна менеджерська команда разом створює та разом відповідає за розвиток стратегії підприємства і за результати своїх рішень.

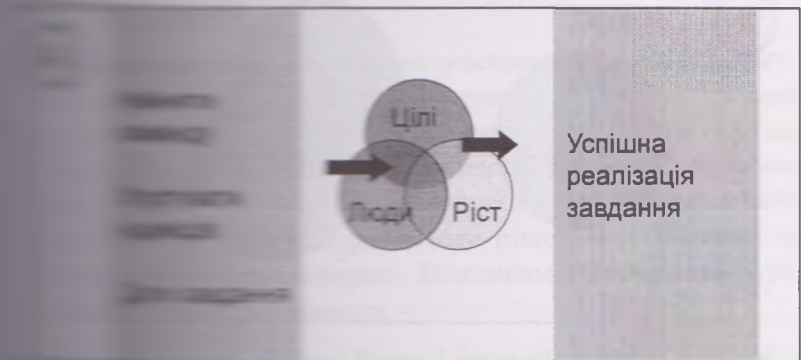
Надання ефективності роботі в команді

З попереднього тексту випливає, що робота в команді веде до більшої продуктивності ідей, до прийняття краще обговорених рішень, більших успіхів у їх реалізації порівняно з працею

... кроків по реалізації завдання:



Успішна динаміка команди

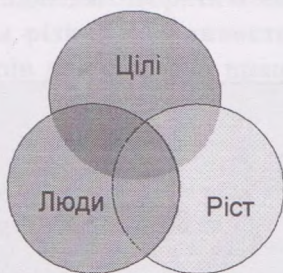


Відповідальність
Здатність вчитися

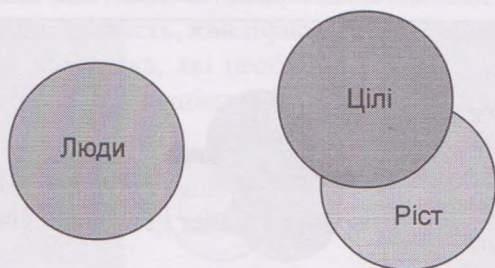
Багатосторонність,
бажання реалізувати
завдання команди

Здатність відноситися
до команди потенційних
або вже існуючих членів

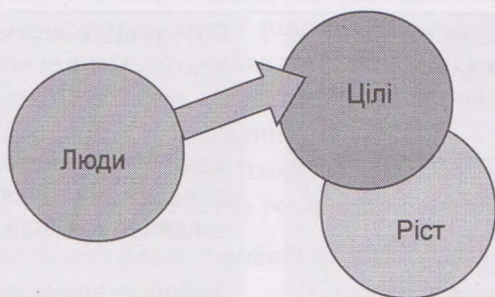
Г



Д



Е



...індивідів подальшими фа-
...Якщо треба щось почерпнути
...не передбачає, згідно з точкою
...:

... (питання вибору),

... об'єднують свій досвід і будуть
... спільний процес (питання

... інформації: знати і передати
... і водночас розуміти, що індивід
... зрозуміло, що в команді є те
... команд на явний елемент

... процесу ("форму-
... досягнення результату") відома
... команд часто тиснуть терміни
... значення процесу формування
... процесу є також діяльність
... заходи тощо), які допомагають
... Важливим є завершити курс

... існує ціла школа поведінки
... викликати дискусію щодо ефек-

... дискусії для того, щоб домови-
... розчарованим.

... пропозицію, але його повніс-

... School of Management, University
... Technology;
... psychological contract: Mastering Enterprise G,

- **ДОМІНУВАННЯ:** певний конкретний індивід домінує в нараді. Часто до цього додається і апатія.
- **СТВОРЕННЯ ПАР:** це найпростіша форма підгрупи у великій групі. Створення пар має в собі значну психологічну підтримку.
- **ГОЛОСУВАННЯ:** часом являє собою єдиний спосіб вирішення незгод. Часом він доречний, часом - ні.
- **НЕСПРАВЖНИЙ КОНСЕНСУС:** якщо неможливо досягти згоди, єдиний спосіб, щоб вийти з такої ситуації, є сформулювати та спрямувати рішення в широкому розумінні. Таке рішення уможливорює багато інтерпретацій. Несправжній консенсус стає очевидним, коли надійде час реалізувати рішення. Кожна сторона тоді по-іншому розуміє те, до чого домовились.
- **КОНСЕНСУС:** оптимальне рішення. Реальна згода виходить з реальної готовності реалізувати те, до чого домовились.

Щоб команда добре працювала, рекомендуємо:

- Безперервно змінювати місце зустрічі і порядок сидіння в команді. Команди також можуть потрапити під вплив певних моделей мислення і взаємовпливу, якщо члени команди завжди зустрічаються в одному й тому самому приміщенні, де кожен має своє певне місце. Зміні порядку розмови передують створення кліше або пар.
- Організуйте наради “другого шансу” перед тим, як прийняти кінцеве рішення, так ви маєте можливість знову поговорити про проблеми та питання. Цим ми запобігаємо прийняттю рішень, які були прийняті більшістю на початку запасу або під тиском часу, а не в результаті раціональної оцінки.
- На засіданнях команди слід записувати імена осіб, відповідальних за виконання прийнятого заходу, термін виконання. Це забезпечує наявність домовленості, хто що повинен зробити.

Непродуктивні та енергійні команди часто мають багату історію, виконують багато дій, але у них слабо іде оцінка, чому завершено відповідне завдання і яким чином це відбулося. Завжди не просуває команду вперед. Слід дати команді час на досягнення результатів, яких вона досягла.

Важливо втримати паралельну енергію всіх членів команди. Якщо з них має існувати в єдності, щоб досягти бажаного ефекту. Рівновага між цілями, людьми і процесом є ключем до збереження успішної динаміки команди.

Відносно феномену ЧАСУ і його значення при організації підприємства то бачимо, що і пізніше часовий фактор є важливим для збільшення і забезпечення потенційних можливостей, контактів з власниками цих джерел, для виконання функцій, пов'язаних з турботою про організаційне управління, при підготовці потрібної документації з метою отримання грошей. Врешті нагадаємо, що початок роботи підприємства вимагає дуже багато енергії та сил.

Важливо С. Брай, завершуючи розгляд даної проблеми, зауважити:

... щоб реальні часові гармонограми для всіх своїх членів команди.

... і вивчити, як імовірно можна дійти до певного стану в певний часовий період, що може допомогти вирішити проблеми, і виробити план заходів для досягнення цілей.

... вимоги до членів вашої команди і до тих, хто надає їй фінансову та емоційну підтримку, і до членів конкуруючої команди, так і у вашій власній команді.

... як ви потребуєте для того, щоб підтримувати свій життєвий рівень.

2.8. Наступні фази зростання підприємства, модель етапів розвитку на прикладі малого підприємства

Н. Черчіль¹ вважав підприємство місцем, де створюється цінності, а це, в першу чергу, процес:

- розробки підприємницької нагоди,
- її пристосування, щоб вона була вигідною підприємцю,
- пошук ресурсів для її реалізації,
- використання нагоди для заснування підприємства.

Зростання підприємства відбувається на певних етапах, з яких є типовим показником зростання розмірів. Модель, що описується, використовує 5 чинників управлінського менеджерського стилю, організаційної структури, обсягу формальних систем, головних стратегічних цілей, залучення власника підприємницької діяльності.

1 етап: Виникнення / існування

Ця модель вважає названий етап швидше концепцією, ніж реальним існуванням. Найважливішими колами питань, які треба розв'язати, є:

- а) пошук достатньої кількості споживачів / замовників і вирішення проблеми здатності надавати вироби та послуги на належному рівні, щоб підприємство стало економічно дієвим,
- б) здатність розширити базу замовників, від одного споживача до ширшої бази,
- в) забезпечення достатньої кількості коштів для потреб росту підприємства.

¹ Н. Черчіль професор у Inslad, Center for Enterprenential Studies у Babson College у Massachusetts

... підприємства на цьому етапі є простою: власник
... безпосередньо керує працівниками. Стра-
... - **вигнання**.

... таких підприємств є нові відкриті рес-
... підприємства, що використовують скла-
... є стабілізувати виробництво та якість

... цього етапу підприємство довело, що йдеться
... підприємницької діяльності. Воно має досить
... з т.з. кількості та якості свого пос-
... їх втримати.

... тут стає відношення між **надходженнями**
... проблем на цьому етапі:

... короткий період достатню кількість кош-
... в бізнесі, мати джерело для нала-
... зміни твердого капіталу,

... достатній потік коштів, щоб під-
... у бізнесі, фінансувало зростання під-
... що з точки зору галузі, де працює
... максимальне повернення вкла-

... в цій фазі ще і надалі проста. Під-
... обмежену кількість працівників, ко-
... виконують директиви власника,
... Формальне планування перева-
... стану грошових засобів і планува-
... є постійно домінуючою, її метою

... розвитку підприємства є розширення
... **доступності** рентабельності, щоб модель

Ці підприємства існують часто для реалізації інтересів власника, наприклад, родинні підприємства (ресторан, який працює більша частина родини).

3 етап: рентабельність / стабільність

Це етап, коли підприємство є економічно стабільним, має значний масштаб і участь на ринку, що уможливує прибутковість грошей та прибутковість. Якщо не настануть зміни в середовищі, тобто якщо менеджмент підприємства збереже його конкурентну здатність, підприємство може залишатись на цьому етапі тривалий час.

З організаційної точки зору те, що підприємство розростається до бажаного розміру, вимагає фахових менеджерів для різних галузей, які беруть на себе конкретну справу і обов'язки, які виконує власник.

На цьому етапі на сцену виходять перші фахівці, як правило, менеджер з фінансів та виробництва. Підприємство має створити основні фінансові, маркетингові та виробничі системи. Також упорядкування бюджету. Актуальним є діяльний вибір конкурентності, розробка стратегії, щоб підприємство могло реагувати на розвиток ситуації й передбачати майбутнє.

Багато підприємств залишаються на етапі стабілізації тривалий час. Ділянка ринку, де працюють деякі підприємства, не дає їм рости, наприклад, підприємствам у галузі послуг ліцензіям ліцензій у рамках френшизингу, які діють в обмеженому просторі. Якщо підприємство здатне пристосуватись до ринкового середовища, воно може знаходитись у такій ситуації тривалий час, його можна вигідно продати, з'єднатися з іншим підприємством або стимулювати його подальше зростання.

4 етап: рентабельність / ріст

Головною проблемою цього етапу є консолідація підприємства і мобілізація ресурсів, необхідних для його росту. Завдання є втримати рентабельність підприємства, забезпечити зростання якнайвищої якості менеджменту, вищого рівня підприємства діяльності та керувати ними.

визначення стратегії, а також процеси вибору на-
власника-менеджера. Власник-менеджер і далі бере участь у
керуванні діяльністю підприємства. Триває феномен
підприємства в межах регіону, що далі веде до тривалого росту.

Вимоги до управління зростають, як досягти швидкого росту і
вирішення складніших проблем, поєднані з
керуванням, фінансовим менеджментом та контролем
вимоги до вибору компетентності з'являються вимоги до
вирішення вибору компетентності, щоб підвищити
керування підприємством, яке відносно швидко
структура та зв'язки стають постійно
зв'язаний із реальним контролем.

менеджменту треба відповідати на пита-
ння достатньо коштів зі своєї під-
приємства і необхідні для покриття потреб росту,
необхідні фінанси.

вимогою є простежити розви-
власника-менеджера та працівників і

децентралізованим, поділеним
менеджерами, що займаються управлінням,
компетентними і кваліфікованими, щоб
підприємством.

складне планування, вимоги до
власника-менеджера є постій-

на цьому етапі пов'язані із зу-
власника-менеджера, з'являються фінансові
проблем та здатності
перейти до б етапу або поверну-

6 етап: зрілість

Увага, яку менеджери повинні приділяти підприємству на цьому етапі, спрямована головним чином на консолідування та збільшення фінансових прибутків, які впливають з відносно швидкістю, на збереження зиску з існуючої величини підприємства, особливо на гнучкість реакції та підприємницького мислення.

Ріст підприємства і надалі вимагає звернути увагу менеджменту, включаючи прийом на роботу нових співробітників, особливо в галузі бухгалтерії, на якість керівництва, надання стандартних систем керівництва та контролю за результатами, на загал, надалі удосконалювати професійність підприємства.

Підприємство на цьому етапі має людські та фінансові ресурси, які здатні здійснити оперативне та стратегічне планування. Керівництво децентралізоване, йому відповідає і рівень менеджменту, і рівень нових працівників. На підприємстві діють обширні і добре розвинуті системи. Власник і підприємство в значній мірі відокремлені фінансово і щодо виробництва.

Підприємство на цьому етапі черпає вимоги з фінансових ресурсів, рівня менеджерської праці і значних часток на ринку. Основним завданням є збереження підприємницького рівня. Загрозою з боку сторони може бути константність, що проявляється в негнучкості інших варіантів рішень та ухилення від ризику. Підприємство загрожує підприємству і з боку швидко зростаючої конкуренції. Настійливо треба слідкувати за змінами торговельно-промислового довища.

Як відзначає Н.Черчіль, на початкових етапах здатність власника вибирати правомочність та компетенцію знаходиться в нижній частині шкали, тоді підприємство має лише обмежену кількість працівників, якщо воно їх взагалі має, щоб власник взагалі мав можливість вибирати. Ця здатність набуває значення з поступовим зростанням підприємства.

Навпаки, здатність власника виконувати необхідні функції цих ранніх етапів оживляє підприємство. Малі підприємства першу чергу, будуються на можливостях свого власника.

визначити, як ефективно виявляти і т.і. Цей чинник у даний період

розростається, інші люди забезпечують можливості. Спочатку вони доповнюють можливості, а потім повністю забезпечують, зменшуючи таким чином вплив цього чинника.

Зростаючи одночасно менше часу присвячувати роботі, а більше – навчанню. Він повинен підвищити об'єм праці, що виконується людьми на підприємстві, що означає відбір найкращих замовників відбирати працю і почати керувати багатьох підприємств на четвертому етапі.

Відповідно до стратегії росту, повинен розуміти і керувати діями індивідами, передусім в галузі прийняття рішень, визначити потреби управління. Аналогічно має місце і в інших підприємств обдумує розвиток підприємства, він повинен розуміти, що на початку він повинен робити все, від управління до пропозицій щодо управління грошовими потоками і планування напрямків діяльності підприємства. Це потребує багато енергії і заангажованості.

Відсутність грошових засобів у підприємстві змінюється зростає підприємства. На початку вони є дуже важливим елементом успіху підприємства є легко досяжним елементом, але стає великою проблемою, коли підприємство переходить на шостому етапі знову стає досяжним елементом. Підприємства на четвертій стадії повинні усвідомити, що це великий ризик, котрий із цим пов'язаний, у переході

людських ресурсів, планування і систем управління. Коли підприємство переходить від повільного, до фази швидкого росту. Ці ресурси слід знайти перед етапом росту, щоб підприємство їх вже потребувати. Фаза розвитку підприємства є важливим чинником, на який треба зважати. Планування визначення того, які потреби виникли і коли.

Якщо підприємство знає, на якому етапі розвитку воно знається і має плани на майбутнє, це дає можливість консультантам та інвесторам приймати більш інформовані рішення і підготувати себе і своє підприємство до викликів, які пізніше виникнуть.

Хоча кожне підприємство є особливим, у багатьох підприємства переживають подібні проблеми, і всі вони стикаються багатьом змінам. Це може бути також підставою для того, щоб сказати, що бути власником підприємства цікаво і важко.

2.9. Довготривалий ріст підприємства

Фазу довготривалого росту підприємства характеризує Черчіль. Весь цей процес він ділить на сім частин:

1. Стіна: відбір

Якщо підприємство росте, треба взяти на роботу більше людей з новими спеціальностями та здібностями. Для власника менеджера виникає необхідність відбирати компетентних, особливо важливим:

- а) з огляду на те, що ці підприємці були завжди в дуже тісному контакті зі своїм підприємством і керували ним впрямую, їм важко не побачити, що підприємству щось не вистачає, особливо якщо марнуються ресурси. Вони мають тенденцію займатися цим самі, а не через посередництво відповідального менеджера;
- б) вони повинні вірити в те, що менеджери, яких вони наймають на роботу, мають ту саму інформацію, мотивацію і ресурсну силу, як і вони самі. Вони недооцінюють необхідності спілкування з менеджерами щодо того, що слід зробити в певний термін і з якими результатами.

Правомочія властиво не делегують, що Н. Черчіль називає "стіною" делегування. У американських умовах цією "стіною" є 25 працівників, у Шотландії - 25 працівників. Якщо підприємство

...підприємство, як правило, стикається з ва...

... 4 основні принципи:

- ... право вжити заходів,
- ... необхідно, для досягнення мети,
- ... структурувати інформацію про те, як ідуть спра...

... є також менеджером і живе зі змін, ... цього принципу: оцінювати прогрес, ... поставлених та погоджених цілей, а не ме... для їхнього досягнення, визначити ... щоб він підтвердив, що мету ... чого навчився особовий склад під... до дослідження та переоцінки

... з'являються потреби додаткових ... грошовим потоком, ... до керівництва виробництвом та

... використовують стратегію до ризикового ... роботи).

... збільшується кількість пра... переважають його форма... постійно представляти і під... до свідомості пра... для виконання цієї мети. Одне з досліджень ... директори підприємств, що швидко рос... про візії та їх формування й повне ... важливою здатністю та якістю

менеджера. Додамо також, що на вищих щаблях було б керівництво та мотивація решти.

4. Зв'язки: мережі замість персоналу

При вирішенні проблеми росту підприємства (з початку підприємницької діяльності) непогані результати дає використання мережі радників, експертів, бухгалтерів, консультантів, представників постачальників, споживачів, партнерів (якщо має вирішитись питання перешкод на шляху просування вперед великого об'єднання). Наведені зв'язки суб'єкти, які створюють мережі, є часто корисним джерелом інформації і вирішення проблем, особливо для усунення загроз для підприємства.

5. Драбина нагод

Пошук нагод є постійним процесом, якщо підприємство хоче реалізувати стратегію росту. Для цього ресурси організації використовуються щоб можна було забезпечити реальне зростання. Ці ресурси стають наступні ресурси, основа для продовження росту, і формують драбину нагод.

6. Реальність: а) біологічний імператив

Із старшим віком у підприємця змінюється ієрархія цінностей. Зменшується, наприклад, схильність до ризику, він не бажає якісно працювати стільки, скільки в молодому поколінні. Змінюється і підприємство, треба змінювати і стратегію підприємства приходять нові люди, цілі та погляди яких відрізняються. Важливо планувати цей процес.

б) організаційний імператив

З розвитком підприємства розвивається і стратегія, необхідна для досягнення візії підприємства та здійснення її мети. У зв'язку з підвищенням складності діяльності підприємства в усіх його напрямках, питання відбору компетентних кадрів, зміни в організації структури підприємства, розуміти як суспільний процес співіснування різних менеджерської команди.

1.1. Вихід з організації

Вихід з організації може бути рішенням вийти з підприємства або знизити частку в ньому (наприклад, участь у родинних підприємствах, продаж підприємства, зміна підприємства на некомерційне товариство за допомогою першого етапу збору капіталу).

Вихід з організації, тобто вийти з підприємства?

Вихід з організації окремої уваги і часто підкреслюється, стратегія виходу з підприємства є **невід'ємною частиною підприємчого плану** (наприклад, так вважає Роджерс Ліндберг для ризикового капіталу в Нат-Вест Венчур).

Вихід з організації, існують два типи виходу з підприємства:

1. Вихід з організації;

2. Вихід з організації на ринок капіталу.

Вихід з організації способом виходу з підприємства є **невід'ємною частиною плану** реалізувати свої інвестиції, при цьому **інвестор повинен брати активну роль в управлінні підприємством** і створити.

Вихід з організації, **зростає кількість секундарних покупок** підприємства, **зокрема менеджмент, трансакції, які дають можливість інвесторам реалізувати свої інституційні інтереси** реалізувати свої інтереси, **менеджмент залишається в підприємстві, і інвестори не виводять свій капітал.**

Вихід з організації, **в перелік способів, як вийти з підприємства, включає:**

1. Вихід з організації підприємству,

2. Вихід з організації інвесторі, наприклад, інвестор виводить свій капітал,

- 3.) продажем акцій іншій особі, наприклад акціонером, посередництвом купівлі підприємства власним менеджментом,
- 4.) продажем акцій громадськості, зміною підприємства на громадське торговельне товариство (об'єднання) з допомогою відкритої пропозиції акцій на біржі.

2.10. Продаж підприємства

Продаж підприємства є продажем власності підприємства, причому менеджмент і інвестори, коли вони пропонують відкритого продажу, звичайно залишають собі значну частку.

У центрі уваги є питання, чи підприємство матиме більший успіх за допомогою продажу чи за допомогою пропозиції відкритого продажу.

Одним з факторів, які це вирішують, є оцінка підприємства на ринку капіталу.

Якщо виникне нагода знизити втрати, той, хто купує підприємство у випадку його продажу, оцінює його вище ніж ризик капіталу, якщо підприємство є нагодою для стратегічної диверсифікації.

Одним з головних питань продажу є визначення відповідного часу для нього. Відповідь на це питання має багато аспектів. Ш.Харрісон (партнер в Ernst and Young і начальник відділу підприємницьких послуг у Великобританії) попереджає, що одним із цих вимірів є етап розвитку підприємства. Більшість підприємців шукає підприємство, яке може рости. Ця фаза розвитку вигідною для продажу. Вона виникає тоді, коли здійснюється операція злиття і у підприємство потрібно досить багато інвестицій, щоб забезпечити його розширення.

Для вибору відповідного часу на ринку треба врахувати наступні аспекти:

1. Чи ринок виробів або послуг підприємства є у стадії зростання.

... для подібних типів підприємств чи цикл підприємств, що підприємство купують, тобто хочуть купити за дійсними преміальні ціни.

... в перу року продавати підприємство, залежить від користад, підприємець, який має сезонне підприємство, коли підприємство є найпридатнішим. Підприємство може прийти після прийняття сезонних замовлень, щоб прогнати результати діяльності підприємства.

... зати вартість підприємства для потенційних покупців. Наступний перелік подає рекомендації для вартості підприємства:

... прибутки підприємства, які пов...

... на підтримку тривалого росту збуту.

... "якість" прибутків підприємства створенням нових споживачами.

... підприємство тим самим ступенем керівництва підприємства, ніби це є громадське торговельне підприємство.

... консервативний бухгалтерський облік підприємства.

... підприємства з урахуванням великих активів, які дозволяють здатності орендувати (а не лише використовувати) активи, які не є основою підприємства.

... сам є учасником того, що створює підприємство, але не буде продовжувати керувати підприємством, наприклад, залученням нових менеджерів або переведенням ключових контактів підприємства на інших менеджерів.

... будь-які питання, що стосуються вартості підприємства, податків або інших питань,

пов'язаних із цим, є вирішальними перед продажем. Можуть виявитися, що щось не в порядку, до продавця можуть прийти довіру, і може знизитись ціна підприємства.

9. Ідентифікуйте та зберігайте свою дотеперішню вагу.
10. Правильно виберіть час для продажу.

За С.Бірлі, перед продажем підприємства треба відповісти на такі запитання:

1. Хочу реалізувати в підприємстві всю кількість чи частину своїх інвестицій?
2. Яку форму оплати з продажу хочу отримати: акції підприємств, готівку, дохід?
3. Який спосіб виходу з підприємства забезпечить найбільший виторг?
4. У скільки обійдеться емісія акцій та їхній відкритий ринок і хто мені в цьому допоможе?
5. Як відважитись на торговельний продаж підприємства на продаж третій особі, якщо знайдеться покупець?

2.10.1. Потенційний покупець підприємства

Складовою частиною процесу продажу підприємства є складання "меморандуму про продаж", або маркетингового плану з метою звернути увагу на підприємство.

Наведемо сильні та слабкі сторони підприємства і проаналізуємо їх як підприємницькі нагоди.

Презентація даних про підприємство повинна бути об'єктивною. Не слід ставити завдання та вимоги, яких не можна прийняти або виконати.

Рекомендується **проконсультуватися** щодо цієї проблеми **професійними радниками**. Інформацію можна отримати в точного підприємницького середовища, де можна виявити вивчення щодо купівлі. Добрі наслідки дає аукціон.

...підприємств, які можуть запропонувати
...в якійсь меморандуму про продаж. У
...часову гармонограму, яка
...підприємства і термін,

...як оптимізувати ціну

...спочатку і використай
...щоб "створити" для потенційного

...і що з ним

...що їх цікавить і чим
...у чому, на їхню думку, полягає

...меморандум про продаж вказав на сильні
...його потенціал, але будьте точними.
...обов'язково виявляться, і у поку-

...та ентузіазм щодо підприєм-

...з точки зору зроста-

...процес обговорення продажу і точно

...продажу на конкурентній основі і
...і альтернативних покупців;

...повинен залишитися і надалі керу-

- знайдіть заздалегідь інформацію про роботу професіоналів, радників, про податки, пов'язані з результатом процесу.

Покупців, як правило, цікавить:

- потенціал пропозиції, концепції або виробу на ринку;
- вербування людей, здатностей, кваліфікації або інформації про наявності необхідного забезпечення, новітніх технологій тощо;
- позиція підприємства на ринку;
- здатність включити дане підприємство до власної бізнес-структури підприємницької діяльності;
- бажання внести в підприємство нові імпульси за допомогою знань і досвіду іншого менеджменту, нових інвестицій або нових технологічних діяльностей.

Подальшим чинником, що формує інтерес щодо купівлі підприємства, є те, чим є підприємство, яке продається, та в якій галузі воно працює.

У галузі торгівлі купуючий хоче підвищити свою частку на ринку. Його буде цікавити об'єднання та раціоналізація діяльності підприємства з його власним підприємством, а також можливість виторгу і зниження витрат.

Підприємство в позиції **споживача** має уяву про можливість розширення підприємства та зниження витрат можна досягти, якщо щоб купити постачальне підприємство, контролювати виробництво, у випадку, якщо відбудеться інтеграція цих двох підприємств.

Якщо підприємство **постачальне**, мотивом покупця було, витиснути конкуренцію з ринку, тобто контролювати ринок поділ.

Якщо покупцем є **фінансист** або конгломерат, мотивом є **потенційне повернення інвестицій**, з метою підвищення річних прибутків, а також на виторг.

...продажем цього підприємства або емісією його акцій на відкритому ринку.

...якщо суб'єкт є іноземний суб'єкт, його цікавить можливість вийти на місцевий вітчизняний ринок.

...для успішного виконання торговельної операції рекомендується дотримуватися деякі положення:

...визначте дивіденди, до якої міри купуючий має намір отримувати і здійснити повністю торговельну операцію;

...визначте свою стратегію продажу;

...визначте, щоб угода купівлі-продажу була надто складною, щоб її реалізація була фінансово збитковою і проблемною;

...визначте, крім статті угоди з професійними радниками, як часто звертатися після продажу питання податків;

...під час процесу продажу тримайте обговорення під контролем, щоб постійно дотримувались часової гармонізації.

...визначте, чи можна вести переговори способом конкуренції (включно з тим, щоб знову звернутись і до інших зацікавлених сторін);

...визначте, чи можна зупинити, сформулюйте назви розділів угоди купівлі-продажу і просувайте до кінця так само, як і всі інші умови.

...визначте, чи потрібні вам інші засоби для продажу

...визначте, чи потрібні вам інші засоби, потрібні значні ресурси, а підприємство має певної недостатності капіталу. Одним з основних засобів для таких підприємств є початкова угода купівлі-продажу.

...визначте, чи потрібні вам інші засоби. Лелюксом¹ є те, що підприємс-

тво, яке добре котується на відкритому ринку, такий сенс авторитет має і в очах акціонерів, інвесторів, постачальників та споживачів. Це проявляється в торговельних угодах, які виступають дає, а також кращих умовах цих угод.

Ринки капіталу по ходу оцінюють вартість підприємств, і полегшує подальше фінансування і забезпечує підприємства доступні кошти для придбання і купівлі майна. Розрахунок, який поєднується з акціями відкритих торговельних об'єктів, уможливорює початкуючим інвесторам виправити ставлення, може служити основою для преміювання працюючих підприємств за допомогою програм акцій працевлаштування.

Частиною проекту є оприлюднення інформації для учасників торговельних операцій, запровадження численних аудитів та контролю, що є роллю державних та контрольних органів і регулюють ринок.

Весь цей процес є досить накладним у плані фінансів, і включає в себе витрати на емісію і її виведення на ринок, витрати на персонал, який буде демонструвати акції, витрати на рекламу про вартість акцій.

Хоча досвід показує, що ці емісії досить успішні, емісія акцій в кінцевому результаті полегшує процес нагромадження капіталу, дає інвесторам нагоду інвестувати при певних умовах (альтернатива цього - приватна пропозиція акцій і фінансування росту підприємства банками).

Як приклад значення початкової відкритої пропозиції продажу служить 1996 рік, рекордний для такої пропозиції. У США було запропоновано 692 нових емісії, в Європі найбільша відкрита пропозиція акцій від Дойче Телеком. Здобутого таким чином капіталу досяг у США більше ніж 40 млрд USD. 1996 р. був рекордним для виникнення нових ринків капіталу, які спрямовуються на ріст підприємств та ринку.

У вересні 1996 р. в Брюсселі почав діяти ринок для підприємств EASDAG, він виступив для своїх стаціонарних інвесторів з пропозицією пристосуватись до такої моделі ринку.

...підприємствам з високим ступенем росту
...капітал, досягти такого об'єму торгівлі та ана-
...емісії та торгівлі, які є безперечною основою
...здатися.

...інтересів ринків до підприємства є переконлива
...робіт / послуга переконає інвесторів. Інвестори не
...періоду, а чекають результатів
...досліді.

...якісна менеджерська команда; якщо її
...вимагати фінансів.
...з професійними інвесторами, на-
...до ризикового капіталу. Їхній досвід з орга-
...підприємствах, що працюють на основі
...часто вважається бажаним здобутком
...команди.

...вибір ринку, на якому буде котува-
...метод, котрий використовуємо для емісії та

...власним менеджментом

...підприємства стає досить частим. За рік
...купівлі часток в Європі, з них біля

...власним менеджментом йде-
...існуючим верховним
...скорочення МВО), який у ньому пра-
...зі своїх власних джерел
...комбінацією ризикового капіталу

За результатом досліджень визначним стимулом для розвитку підприємства менеджментом є бажання мати власну частку в підприємстві. Цікавим фактором, на думку менеджерів, є те, що найважливішими аргументами для поліпшення після реструктуризації підприємства є вищий ступінь контролю і управління підприємством, пряма частка власника у підприємстві і можливість розвинути власну стратегію.

Інвестори і банки також застосовують свій інструментарій перевірки та контролю. Вони вимагають зведень та звітів виконання кредитних угод, подання звітів про діяльність підприємства тощо.

Із ситуацій, які ведуть до відкупівлі підприємств на аукціоні, найменш дві:

- зниження об'єму інвестицій продажем частини бізнесу в підприємстві;
- родинні підприємства (коли відомо, хто візьметься за управління підприємством у підприємстві).

У групах підприємств йдеться про ситуацію продажу дочірніх об'єднань як складової частини планованої реструктуризації програми відокремлення або вимушеної реорганізації великої фінансових проблем материнської організації.

Відкриті торговельні об'єднання продаються на аукціоні об'єднання за допомогою аукціонів ще й для того, щоб зменшити тиск з боку аукціонів і максималізувати ціни.

Важливими суб'єктами, які відкуповують підприємства, є приватні підприємства.

Купівля підприємств є однією з найчастіших форм реструктуризації. Пропонуються нагоди покращити результати, що досягаються частинами громадського сектору, розширюються частки працівників, менеджерам і працівникам дають стимул використати свій досвід і фаховість у конкретних секторах.

Доктор Р. Роббі попереджають, що кожен менеджмент, який придбає підприємства, повинен присвятити увагу інформаційній політиці, щоб вона не дісталась до рук позаштатних осіб без дозволу власника. Інакше менеджменту може бути шкода. Важливо, щоб цей менеджмент, якщо він планує придбати підприємства, поставив собі за мету проаналізувати відкупівлю підприємства, поставив собі за мету, чи може він далі успішно керувати цим підприємством.

Які критерії купівлі підприємства менеджментом?²

Важливі критеріїв для оцінки нагоди

Висока можливість маневру команди	Фактор менеджерської команди
Високий досвід	Фактор менеджерської команди
Висока конкурентно-спроможність та поділ	Стратегічно-конкурентний фактор
Високий досвід керівника	Фактор менеджерської команди
Висока згуртованість в команді менеджерської команди	Фактор менеджерської команди
Висока операційна дані про команду	Фактор торгівлі
Висока можливість маневру менеджерської команди	Фактор менеджерської команди
Висока потенція грошей	Фінансовий фактор
Висока операційна дані про команду	Фактор компетентності команди

² R. Robb, "The Art of Acquisition", Emerald University of Nottingham Management Review, 39, 4.5, 1999, с.10.

- | | |
|--|---------------------------------------|
| 10. Можливі способи повернення інвестицій | Фінансовий фактор |
| 11. Чіткі знання і кваліфікація в межах відгалуження в менеджерській команді | Фактор менеджменту команди |
| 12. Міра знання і розуміння ринку виробів | Фактор ринку з виробами |
| 13. Маркетингові і збутові можливості команди | Фактор конкурентоспроможності команди |
| 14. Виробничі знання і кваліфікація команди | Фактор конкурентоспроможності команди |
| 15. Коефіцієнт, ціна акцій до прибутку на акцію | Фінансовий фактор |
| 16. Головні інвестиції | Фінансовий фактор |
| 17. Фінансові / бухгалтерські можливості команди | Фактор конкурентоспроможності команди |
| 18. Зрозумілість методів виходу з підприємства | Фактор торгівлі |
| 19. Ріст ринку та його принадність | Фактор ринку з виробами |
| 20. Підприємство виконує фінансові обмеження | Фактор фонду |
| 21. Відносний досвід інвесторів у даній галузі | Фактор фонду |
| 22. Здатність інвесторів вплинути на характер підприємства | Фактор фонду |
| 23. Очевидний метод виходу з підприємства | Фактор торгівлі |
| 24. Характер та ступінь конкуренції | Стратегічно-конструктивний фактор |
| 25. Сезонність ринку виробів | Фактор ринку з виробами |
| 26. Виробничий капітал | Фінансовий фактор |
| 27. Сучасний поділ підприємства на ринку | Фактор ринку з виробами |

Фактор ринку з виробами	Фактор ринку з виробами
Фактор торгівлі	Фактор торгівлі
Фінансовий фактор	Фінансовий фактор
Фінансовий факт	Фінансовий факт
Фактор ринку з виробами	Фактор ринку з виробами
Фактор фонду	Фактор фонду
Фактор фонду	Фактор фонду
Фактор торгівлі	Фактор торгівлі
Критерії команд	Критерії команд
Командне рішення	Командне рішення
Команда і фірма	Команда і фірма
Ефективність команди	Ефективність команди
Ефективність команди	Ефективність команди
Відносини в команді	Відносини в команді
Відносини в команді	Відносини в команді
Ефективність команди	Ефективність команди
Демографія	Демографія
Ефективність команди	Ефективність команди

10. Розуміння / рішучість команди реалізувати потреби інвестора	Команда і інвестор
11. Підтримка команди нижчими ступенями менеджменту	Команда і фірма
12. Персональний фінансовий внесок	Команда і інвестор
13. Командна творчість при прийнятті рішень	Прийняття рішень в команді
14. Прийняття міжфункціональних рішень	Прийняття рішень в команді
15. Колективне відчуття власності	Відносини в команді
16. Довір'я команди до нижчих ступенів менеджменту	Команда і фірма
17. Консистентність аналітичного підходу	Прийняття рішень в команді
18. Ступінь узгодження команди і інвесторів	Команда і інвестор
19. Командний дух	Відносини в команді
20. Міжособисті контакти / комунікації	Відносини в команді
21. Спільна діяльність / прагнення до групової мети	Відносини в команді
22. Необхідність збільшити розмір команди/змінити склад	Демографія
23. Консистентність поведінки команди (групи)	Відносини в команді
24. Професійний ріст і ріст кар'єри як мотивація	Команда і фірма
25. Величина поділу майна команди	Команда і інвестор
26. Розмір команди	Демографія
27. Вік членів команди	Демографія
28. Приблизно однаковий віковий склад команди	Демографія

- | | |
|--|-------------------------|
| 17. Здатність керувати на основі неповної інформації | Процес прийняття рішень |
| 18. Здатність вирішувати конфлікти людей | Якості людини |
| 19. Здатність висловити смисл цінностей | Перспектива і діалог |
| 20. Відкритий стиль прийняття рішень | Стиль керівника |
| 21. Здатність слухати інших | Особисті якості |
| 22. Дедуктивний аналітичний стиль | Процес прийняття рішень |
| 23. Здатність наполягати на прийнятому рішенні | Стиль керівника |
| 24. Індивідуальний аналітичний стиль | Процес прийняття рішень |
| 25. Фінансово та бухгалтерська компетентність, кваліфікація і орієнтація | Підприємницькі якості |
| 26. Здатність досягти консенсусу в команді | Якості людини |
| 27. Здатність бути послідовним у прийнятті рішень | Стиль керівника |
| 28. Ступінь, до якого керівна особа безпосередньо залучена до роботи команди | Стиль керівника |
| 29. Основні технічні можливості | Підприємницькі якості |
| 30. Орієнтація на пряме керівництво та контроль завдань | Стиль керівника |
| 31. Адміністративні якості | Підприємницькі якості |

Підприємства іншим менеджментом

Підприємства, які підключення іншого менеджера або іншої організації, фінансових покровителів, що купують частку в підприємстві. Тих, які беруть участь у такій формі можна поділити на два типи. Як вказує П. Данн, це: **активний менеджер** та **вовторний менеджер**.

Активний менеджер перед тим, як стати генеральним директором підприємства, виконує функції. Після купівлі йому передусім

забезпечити стабільність і контролю над своєю долею;

зберегти свій капітал і цим досягти фінансової незалежності;

забезпечити безпеку та невдоволення у своїй теперішній організації, якщо звільнення на роботі може бути заблоковане; забезпечити в підприємстві здається неможливим або небажаним;

зберегти підприємство власним менеджментом для нього небажано, це підприємство, на якому він працює, не буде йому дозволено, та яку він собі може дозволити купити;

забезпечити впливового колеги або приятеля, який здійснює підприємства власним менеджментом, і вважається досить здатним;

забезпечити підприємства вважається досить ризикованою, якщо хочуть продовжувати розбудовувати підприємство, яке має солідний фундамент.

Активний менеджер успішно реалізує купівлю підприємства, організовує власне підприємство, або підприємство для купівлі іншим менеджментом:

активний менеджер себе підприємству або працювати

- як правило, інвестує таку саму суму, як ~~виставляючи~~ навіть тоді, коли є значно багатшим від ~~нього~~.
- може бажати отримати функцію голови ~~представити~~ не хоче бути таким корисним, як в попередні ~~випа~~твах.

У центрі уваги при купівлі підприємств інших ~~осіб~~ є приватні і родинні підприємства середньої ~~величини~~.

Ми вже зауважували, що існує **гібридний** ~~тип~~ **підприємства ВІМВО** (з англ. МВІ/МВО). Він ~~послужив~~ менеджера при купівлі підприємства іншими ~~менеджерами~~ що люди продовжують далі працювати у цьому ~~підприємстві~~.

Вигоди від такого способу купівлі:

- **надійніша інформація;** менеджери в підприємстві ~~завжди~~ вилі, реагують на пропозиції позаштатних ~~менеджерів~~ купують підприємство, щоб вони здійснили ~~свої~~ цим стали відкритіші щодо менеджменту, ~~якщо~~
- **менший небажаний рух після активізації** ~~випадку~~ час, пов'язаний з оцінкою підприємства, ~~займає~~ троллю і на наради з радниками. Місцевий ~~менеджер~~ підприємства достатньо обізнаний, щоб підприємство ~~було~~ найкращому становищі в момент, коли він ~~бер~~
- **краща мотивація;** у випадку акцій, які ~~мають~~ місцеві менеджери, акції ведуть до вищої ~~мотивації~~ компактності;
- **конкурентна перевага;** позаштатні ~~менеджери~~ ~~на~~ наочну інформацію про наміри підприємства. ~~Враховуючи~~ на увазі подальший розвиток підприємства, ~~особливо~~ танні працевлаштування.

2. Підприємство має проблеми. Як повернути справи на краще?

Важко давати рекомендацію, як вийти з несприятливої ситуації підприємства.

Якщо існують труднощі, це складна ситуація, однак існують методи повернути справи інакше і досягти успіху.

Підприємства мають переважно слабкий фінансовий облік. Традиційний менеджмент звичайно бачить проблеми підприємств, але менше звертає увагу на те, як знизити витрати і збільшити прибуток (прибутковий розмах).

Важливою допомогою є зміна менеджменту підприємства, зокрема збільшення чистого обороту (з огляду на конкуренцію). Багато підприємств зустрілось з проблемами, бо низько оцінили вироб.

Важливо налагодити порядок у фінансовій звітності та контролі.

Важливо в процесі треба спростити діяльність та організувати діяльність на господарювання. Новий менеджмент повинен в першу чергу спрямувати діяльність на збільшення продажів. Зосередитись на ключових вимогах споживачів, зокрема на якості виробництва - це фактор, який приносить найбільше підвищенні виторгу.

Важливо змінити ставлення працівників - це не шлях до вирішення проблем. Свої зусилля треба спрямовувати скоріше на гнучку діяльність. Звернутися до основних постачальників, проінформувати їх про поточний стан речей і попросимо їх відстрочити платежі за графік сплат. Варто також домовитися про відстрочку платежів через затримку платежів.

Важливо з'ясувати зв'язками та постачальниками, як показує результати звести заощадження по витратах до 10 %.

Важливо на роботу нового менеджменту (його треба зрозуміти як гупівлю підприємства, яке терпить банкрутство) необхідно працювати з людьми, котрих знаємо.

Важливо з'ясувати Фактзбл (Франція)

Ми здобуваємо для себе середній менеджмент, який нагадує змінені способи керівництва підприємства. Менеджмент треба відзначити, для цього використовувати систему мотивації (частка з прибутку, чи акції підприємства він керує). Частка власності підприємства, є більшою мотивацією, ніж гроші, становище і т. д.

Із специфічних порад М. Ульмана: слід покласти більше уваги на витрати на утримання, ремонт та інвестиції. Звернути увагу на високу механізацію виробництва, слід зробити трішній аналіз, як вона дійсно виглядає.

Необхідним є виробничий капітал, треба діяти з партнерами, включаючи інвесторів ризикового капіталу, поділити з інвесторами ризик і винагороду.

Після повороту справи, ті, які взяли на себе підприємство, вдалося його оздоровити, отримують прибуток, можуть розвивати далі, але, як правило, пропонують його на продаж.

Ще дещо про проблему росту

Цікавим є питання, чому багато нових підприємств зітрачується з проблемами і чому вони не досягають бажаного рівня зростання. Причин багато.

Дж. Леві і М. Хай попереджають, наприклад, про зростання нових підприємств. Розвиток нових виробів фізично нові підприємства мають переважно недостатньо розподіленого прибутку, і їхнім єдиним джерелом фінансування є джерела фінансування. Якщо підприємство зростає особливо капіталу з акцій, первісний власник зростає в підприємстві.

З розширенням підприємства треба змінювати структуру управління, вводити пряме керівництво і контроль щодо

...додаток публікували результати трьох загальнодержавних опитувань у Великобританії, які були присвячені малим та середнім підприємствам у 1992, 1994 і 1995 рр.¹ Розгляд опитувань з боку цих підприємств і їхня оцінка свідчать, що найбільш важливою і фаза господарського циклу.

...найбільш важливою зовнішньою перешкодою росту був брак фінансування, конкуренцією та слабким розвитком. Дослідження опитаних вказало, як на великі перешкоди, належали до фінансів, робочої сили та недоліки в управлінні. Найменш важливі внутрішні перешкоди росту, котрі виявились були недостатня здатність менеджменту подолати ріст підприємства, відсутність власника / менеджерів просунути підприємстві на фінансування росту (чи шляхом залучення інвесторів, чи шляхом кредиту).

...найбільш стратегічно дій з такими перешкодами є визначити шляхи до або принаймні малу збережену частку ринку і зберегти фінансову і менеджерську незалежність. Проблемою підприємств є перешкода вступу до галузі або нестабільність економічної ситуації.

...підприємства не відреагує відповідно, відкривається простір для...

...опитування вказує, що респонденти недооцінюють внутрішні та зовнішні перешкодами.

...Згідно з М. Хейсом першою перешкодою, котру слід подолати для росту підприємства, є **перешкода управління**. Багато власників/менеджерів заперечує ріст підприємства, втрачаючи це із **втратою контролю** над своїм підприємством, внаслідок успішності нових акціонерів, банків та інвесторів. Дослідний ґрунт проблеми у поганій моделі управління підприємства у сучаснішому розумінні підприємства не втрачає контролю за підприємством, тобто контроль не належить менеджменту. Із досвіду США виходить, що

¹...ENTREPRENEUR. 7. 13, 4, 1999. S. 6-7.

менеджменти в підприємствах зі швидким ростом не на контролі за підприємством, а на використанні підприємства. Це є складовою такої культури організації, створює перспективи, створює комунікації, що поширюється в межах підприємства зовнішніх ресурсів.

Подальшою перешкодою зростанню підприємства є порядкованість. І в малому підприємстві домінує структура персоналу. При рості підприємства проявляється об'єктивної установи, взаємозв'язки стають персоналом стає "анонімним", на нових працівників з недовірою, власник підприємства "відокремлює" працюючих. Складним стає процес оцінки. Власник не зрозуміти зміну атмосфери в підприємстві. Проблема комунікації, виникає настійна потреба зміни, котрі відбуваються в підприємстві. У власника нові завдання, він більше часу присвячує керівництвом ресурсами, великим закордонним споживачем, акціонерам підприємства, засобом масової ринкові капіталу. Проблеми викликає і нова структура, зміна інформаційних потоків, чи зміни в спеціальності і фаховості в окремих галузях і відділах підприємства.

Рішення, які пов'язані з цими і подібними викликаними ростом підприємства, можна звести до двох пів:

1. Підприємець мусить усвідомити свою головну оповіщувача змін, які мають відбутися, так і в завданнях підприємця. Організації, зміни, потребують сильної особи на чолі, з тим менеджмент.

2. Одне структурне рішення, яке успішно багато підприємств з власником-менеджером. стара підприємницька культура не повертається. Вони тимчасово зорієнтовані на проект команди, і вони тити себе виникаючій функціональній культурі.

...представники постачальників і
...в цьому процесі повинен знайти людей,
...перспективу на майбутнє, забезпечити ресу-

...форсує появу багатьох команд при
...підприємець, отже, повинен координу-
...команд. Деякі підприємці цього не можуть
...підприємство або приводять до нього новий

...співпраця із зовнішніми суб'єктами (ба-
...на взаємній довірі, що в процесі росту
...контролю, крім зовнішніх інвестицій,
...роль. Ключовим в цьому сенсі можна вва-
...ресурсів, коли вони найбільш необхідні під-

...зростання підприємства, ...інвестицій

...проблеми

...інвестицій відносимо до найважливіших
...Інвестиційні проекти теж мають деякі

...прибуток від цих проектів протягом
...часу, як правило, більше року;

...від інвестиційних проектів не діляться
...всього періоду, коли їх використовую-
...застати більшу суму на початку, і на-
...при діяльності підприємства,
...період тривалості проекту;

...підприємства треба викласти доста-
...що складовою частиною поня-
...для виробництва,
...інвестицій, як, наприклад,

дослідницькі проекти та проекти розвитку ринків, запровадження нових послуг, персоналу тощо. Для поняття інвестицій в підприємстві є всі необхідні засоби (гроші, товари тощо) або чи потрібні засоби треба знайти, з'являються нові борги або не підвищується тал.

Є чимало питань пов'язаних з вирішенням. Вони виходять з важливості постановки керівництва і можуть вказати на сукупність ефективності інвестицій.

Ризик у питанні про вирішення інвестицій

Причини ризику при вирішенні питань поділити на 3 групи:

1. **Недосконалість інформації:** кожне рішення інвестицій, спирається на інформації приклад, про збут, ціну, матеріальні робітної плати, питання про життєздатність тощо. Ця інформація часто відноситься до майбутнього.
2. **Невідповідність факту вирішення:** дані нашому розпорядженні, мають неправильну або їх розуміють неправильно. Фактор товується неправильно, або недостатніми т.і.
3. **Організаційні недоліки:** питання вирішення часто спирається на співпрацю різних осіб. Не всі люди, наприклад, у випадку різної майбутнє, не ведуть до оптимального вирішення.

інвестиційної політики підприємства

інвестиційної політики, як складової підприємницької політики, вирішувати питання окремих проектів, а в загальному кристалізувати напрями інвестиційної діяльності підприємства. Вони повинні вплинути на поведінку працівників, котрі реалізують інвестиційною діяльністю настільки, щоб в загальному досягти підприємницької мети. Засади інвестиційної політики повинні триматися на організаційних засадах, зокрема передусім на тривалому інвестиційному плануванні. Інвестиційне планування протягом тривалого періоду часу, 5-10 років, охоплює всі обмірковані у даний час проекти, зрозумілі як за змістом інвестицій, хоча ще без точного опису, з приблизним терміном і приблизним терміном їхньої реалізації. Зарахування проекту до плану інвестицій ще не завжди означає, що проект взагалі може бути реалізованим. Швидше треба встановити пріоритети і намалювати картину фінансування. Головним завданням такого планування є забезпечити виважений розвиток підприємства.

до питання вирішення інвестицій

Вирішення питання інвестицій треба порівняти різні альтернативи інвестицій. Перед цим треба знайти і надати інформацію, що стосується переважно майбутнього. На основі дослідження та прогнозами можна, звичайно, цю інформацію частково усунути, але зовсім ліквідувати не можна. Виникає проблема витрат та виторгу: вартість поліпшеної інформації, яка з'являється при додатковому дослідженні, повинна завжди перевищувати витрати.

В разі сумнівів треба зважати вже при пошуку необхідних інвестицій. У практиці, крім вирахування найвищої вірогідності, використовується досить простий метод: роблять два такі вирахування: одне завжди песимістичне, а інше оптимістичне, наприклад, одне з найнижчої суми обороту з майбутнього проекту. Важливо було встановлений не лише результат вирахування, але, в певній формі були зазначені й основні передумови цього результату. Так підвищується вірогідність інформації і цим

полегшується оцінювання і, водночас, з'являється значно простіше підійти до коригуючих спостережень підставі контролю виявилось, що поставлене неможливо. Практично цю інформацію на підприємстві розташувати так, щоб для кожного альтернативного повнити формуляр. Наводимо його можливу структуру.

ЗМІСТ ФОРМУЛЯРА ДЛЯ ПОШУКУ ІНФОРМАЦІЇ ЩОДО АЛЬТЕРНАТИВНИХ ПРОЕКТІВ У ГАЛУЗІ ВИРОБНИЦТВА

1. Постановка мети

- 1.1. Короткотривала загальна постановка мети
- 1.2. Інвестиція повинна розширити ємкість у **галузі**, включаючи вживане до сьогодні **устаткування** (розширення інвестицій).
- 1.3. Доки нове устаткування служить доповненням до цього часу (додаткова інвестиція, лізаторська інвестиція), які є щодо цього **проблеми**
 - недостатня кількісна продуктивність?
 - недостатня якість?
 - надто часті поправки та перерви в роботі?
 - надто високі витрати на переведення?

2. Якісна і кількісна продуктивність

- 2.1. Якісна продуктивність з новим устаткуванням, порівняно до сучасного стану **речей**
 - не змінюється;
 - підвищується (...%);
 - знижується (...%).

...буде ступінь прибутку (співвідношення витрат на підставі обсягу виробництва, мінімальна, максимальна)

...випаде необхідність перевезень?

...дотеперішньої продуктивності

...вартість?

...вартість?

...обладнання поставлені додатково?

...період використання (максимальне, мінімальне вираховування):

...точка зору?

...точка зору?

...резервного устаткування в наявності ще залишився?

...устаткування використовувати як

...з'явилося на ринку? Чи сподіватись на те, що нове поліпшене устаткування цього

...вартість (враховуючи транспорт, транспортні витрати, податки і мито), інсталяційні витрати.

- 3.2. Чи слід сподіватись на підвищення вартості ~~установи~~ в час покупки?
- 3.3. Витрати на майбутню виробничу одиницю: ~~установи~~ (згідно з очікуваним середнім арифметичним ~~вартістю~~ виробництва в наступні роки):
- не будуть великими?
 - будуть великими, поки йдеться про відхилення ~~вартості~~ до теперішніх витрат; оплата праці, матеріалів, ~~установи~~ матеріали і матеріали для переведення, витрати ~~установи~~ простір, ремонт, решта видатків.
- 3.4. Скільки коштів принесе ліквідація теперішньої ~~установи~~ днання після зниження витрат на демонтаж ~~установи~~?
- 4. Інсталювання, обслуговування та сервіс ~~установи~~**
- 4.1. Скільки триває термін поставки?
- 4.2. Скільки часу піде від поставки устаткування ~~установи~~ виробництва?
- 4.3. Теперішній персонал можна використувати ~~установи~~:
- без навчання або додаткового навчання?
 - лише зі спеціальним навчанням або ~~установи~~ навчанням?
 - скільки треба часу?
 - витрати?
- 4.4. Потрібно використовувати ~~установи~~:
- кваліфікований персонал. Чи такий персонал ~~установи~~ приємстві, чи його можна знайти в іншому місці?
 - чи можна використати менш кваліфікований ~~установи~~ персонал?
- 4.5. Чи є приміщення для інсталювання нового ~~установи~~:
- його можна використовувати?

З якого періоду часу можна

продати?

за частини?

устаткування (переривання
в місці ... днів).

засновитись щодо нового устатку
зору?

захист і охорона праці?

властивості, які б переобтяжу-
вання або шкодили його здоров'ю
ворох, температура, продукти

вдоволеності персоналу робо-
тастю чи різноманітнішою).

питання інвестицій

пов'язане з метою, яка має бути
Простір для дій, який впливає
не лише життєвими умова-
ми, а також позицію під-
формування мети, його структуру і його

Одним з основних завдань менеджменту підприємства є формування системи поставлених цілей, яка б відповідала вимогам підприємства водночас умовам зовнішнього середовища підприємства. Система цілей у підприємстві у цій галузі включає в себе як економічні цілі, так і мету безпеки, соціальну мету на всіх рівнях управління. При цьому слід пам'ятати про забезпечення існування підприємства, тобто про ліквідності. Ці цілі будуть доповнюватись іншими цілями, наприклад, приклад, сила ринку, зміни, престиж і т. д., які не слід забувати, але не досліджувати, чи не йдеться про допоміжні цілі, наприклад, для досягнення прибутку.

Формулювання цілей має дати відповіді на такі питання:

Чого треба досягнути? (Обсяг мети).

Скільки треба досягнути? (Масштаб мети).

Коли треба досягнути? (Часові виміри).

Де мета має діяти? (Просторова сфера дії).

Мета прибутку може бути найвищим рівнем в системі цілей підприємства. Мета може бути абсолютною метою (в грошах) або відносною метою (наприклад, рентабельності, наприклад, у подальшій ієрархії цілей підприємства). Мета прибутку зі сфери часток або з обороту. У групі мет підприємства ліквідність і, за певних умов, збереження капіталу підприємства. Соціальна мета є переважно неоднорідною, тут варто згадати про роботу підприємства про ветеранів праці, освітню програму лікування для постраждалих на війні, програму оточуючої дійсності і т. д.

Інвестиції та забезпечення ліквідності

Ліквідність і зв'язані з нею невідкладні засоби є важливими поняттями в цьому випадку однозначним поняттям. При плануванні підприємства на короткий період (місяць, квартал, рік) рекомендується використовувати невідкладними засобами, фондом, при середньотривалому довготривалому плануванні - краще вибрати більш ліквідний оборотний капітал. При вирішенні питань інвестиційного розраховане на середньотривалий або довготривалий період планування, слід звернути увагу на те, чи відіграє підприємство

...капіталу тісно залежить від
...Цей план повинен, крім
...і ризикований приплив та відплив
...період. Імовірно, що у більшості
...є більшими за ті, які можливо
...не можемо обійтися без інвес-
...на систему мети. Письмове
...перевагу, бо всі конфлік-
...обгрунтовані і часто можуть
...Фінансовий план виграє на інформа-
...трих варіантах (нормальні, оптима-
...). Крім того, його потрібно кожен
...другий рік змінювати. При цьому
...розвитку, зміни накресленої
...і пріоритетів, і інвестиційні

...інвестиції

...була розповсюджена анкета на 35 під-
...і інтересів, котра виявила два ціка-

...існує "відчуття" соціальної від-
...колег і, у більшості випадків,
...середовища. Тут можна констатувати
...Це питання в минулому входило в
...прибутку.

...бажання мети і схвалена вза-
...існували лише винятково. Пов-
...1983 р. показало подібну картину.

...необхідно займатися соціальними
...і процесом інвестицій особливо. Соці-
...є визначними для формува-

...умов праці для працівників
...праця, небезпечні аварії, можливі
...в подолу.

- забезпечення робочих місць (підвищення якості використання багатоцільових верстатів спеціалізованих з очікуванням вищого прибутку у власній базі капіталу, позиції на ринках збуту і постачання замовників, постачальників і банків і т. д.);
- якість виробів або послуг (наприклад, з використанням споживачами);
- забруднення життєвого середовища (викидами, шумом, бетонуванням тощо).

Контроль в процесі інвестицій

Дієвий контроль є умовою дієвості інвестицій як інструменту управління. Обгрунтованість пов'язана власне з тим, що:

1. Для планування інвестицій треба знайти очікуванню майбутнього розвитку. Ці дані різні працівники, які це завдання старанніше, якщо знають, що ці дані зафіксовані в формі і періодично їх порівнюють з реальними

2. Відхилення від очікуваних цінностей мають бути забезпечені, як це тільки можливо, і з ними вимірені відповідні місця. Потрібно розпізнати можна було розпочати допоміжні або виправні

Найважливіше щодо контролю те, щоб Відхилення від запланованих цінностей і цінностей старанно аналізувати щодо причин, щоб відкритих, що беруть участь у плануванні, як і тих, також звертати увагу на недоліки в системі окремих осіб при оцінці цієї інформації. Контроль рішень повинен би був викликати дискусію помилки і не дозволити, щоб ці самі люди робили у цьому випадку йдеться про нездатних. У менеджерів слід припустити, що вони також помилки.

Політика інвестиційної політики підприємства. Резюме

Політика підприємства має значний вплив на його незалежність. Якщо незалежність підприємства, це означає, що не треба говорити про те, які є поза підприємством. Якщо, принаймні, ступінь незалежності підприємства має бути в збереженні, то при формуванні політики інвестицій, щоб постачальники інвестиційного обладнання мали обмежень і, водночас, щоб підприємство не залежало від певних постачальників матеріалів чи послуг.

Збереження незалежності від кредиторів, які дають позики.

Для збереження безпеки можна визначити кількість, яку підприємство визначить максимальний розмір позички у відношенні до власного і максимальну величину позички надає на окремих позикодавців. Інструментом досягнення такої мети є детальний баланс, поєднаний з відомими умовами притоку капіталу (наприклад, з фондом

збереження, що мета “збереження незалежності” може ввійти в інші цілями, особливо з метою “прибутку”. Якщо відкриваються добрі нагоди для прибутку, до яких можна дійти лише за допомогою достатніх інвестицій, і, якщо вони будуть пов’язані з прийняттям чужих капіталовкладень, добре подумати про те, що мета “зберегти незалежність” може ввійти в конфлікт з метою прибутку. Політика, яка відома як консервативна, дозволяє лише такий обсяг інвестицій, який забезпечує cash-flow, і використовує чужий капітал лише на покриття боргів постачальникам.

2.13. Продуктивність - вічна проблема підприємства

Від продуктивності праці залежить не лише конкурентоспроможність підприємства, а, з макроекономічної точки зору, життєвий рівень населення. Проблемою є не лише абсолютний рівень, а й темп зростання. Джек Велч, президент Дженерал Електрик, найпродуктивнішого американського об'єднання, вважає зростання продуктивності єдиним способом контролювати витрати підприємства та ключем для промислового високотехнологічного зростання продуктивності сьогодні за 24 місяці можна отримати результат, який будувався півстоліття або ціле століття.

Продуктивність сьогодні особливо акцентується в розвинутих країнах власне через те, що підприємства в умовах надмірним тиском країн, що розвиваються, які частіше використовують найкращу практику процесів та менеджменту, досягають високої продуктивності при нижчій зарплаті. Ця проблема є актуальною в наших умовах. Проблема продуктивності нашої економіки поки що не принесла змін у вирішенні проблеми. Напрямок трансформації: приватизація, лібералізація створення фінансового сектору економіки, просте висловлення інституцій ринкового середовища ще саме по собі не забезпечить потрібного росту продуктивності та конкурентоспроможності. Що йдеться про складну проблему, вказує і дослідження американських авторів Р. Х. Хайса та С. К. Велча "Динаміка продуктивності" (1984) і "Динаміка продуктивності" (1988). Вони зазначають, що гроза, що з'явилася в американській промисловості в 70-і рр., вдарилася в них у вісімдесяті роки. Притоки імпорту товару ліквідували конкурентоспроможність вітчизняних постачальників. Торговий баланс промисловості вперше був пасивним, 1986 р. імпорт виробів обробленої промисловості був на 140 млрд. американських доларів більше, ніж експорт. Країна, котра була найбільшим світовим кредитором, в 1986 р. стала найбільшим у світі боржником з дефіцитом платежів з тим, який мають наступні два боржники разом. У той час життєвий рівень. У законі порівняння зиску не було жодного пункту, згідно з яким США повинні були експортувати товари, які як високо з потужні автомобілі, відеокамери, найсучасніші

...робити. Якоби тоді не вжіли заходів,
...у всьому.

...це ері так званої паперової
...на фінансових
...реальні сектори економіки
...перейшли до фіна-
...з нашим періодом тра-

...американська промисловіс-
...перестала бути під-

...власне на це питання
...керській освіті і пов'язаному з
...та професіях на під-
...американські підприємства
...це повернути інвес-
...інвестовані гроші, зрозуміло, з
...мають більший інтерес,
...вироби за-
...корені в
...компенсували, нагрома-
...менеджерська прак-
...односторонньо
...управління маркетингом і фіна-
...технологічними ресу-
...відручників з менеджменту,
...утворюють основну
...Швидкий прогрес молодих
...менеджерських функцій і міжпід-
...менеджерів виходили з konce-
...управляти будьяким
...з виробництва з будьякими
...Цяк людей переважно обирали з
...освітою. Люди з галузі упра-
...нашому економічному середовищі
...з простим вирішенням

виробничих завдань, налагодженням ремонту, переговорами з некооперативними виробничими начальниками, які вважають себе чимось більшим. Це паралель з нашим періодом трансформації.

Американці звільнили свої конкурентні переваги передовсім японцям. Це приписувалось, в першу чергу, різниці заробітній платі та демпінговій практиці, з другої сторони, рр. вони нарешті все більш усвідомили, що успіх пов'язаний зі значно продуктивнішою процесом виробничою практикою. Вони почали цю практику застосовувати, позичуючи. Цьому допоміг і успіх перенесення технологій у американські підприємства, куплені японцями чотири десятиліттями.

На фоні успіху у продуктивності праці і конкурентності проможності вирішальною стала позиція науки. Підприємства ці "Посткапіталістичне об'єднання" говорить про зміну, яку за значенням порівнює з промисловою революцією, стосується не лише заходу, а цілого світу, вона є центральними активами, що створюють багатство. Наука, не буде ні алокація капіталу до продуктивності праці, вони складають два полюси економічної теорії. Вартість створюється зараз продуктивністю та інноваціями, випадках застосуванням виробничої обізнаності. Це основні конкурентні переваги. Бути власником інформації ключовою формою власності. Таким чином, необхідною є наука, поглиблювати і розширювати знання, функцією організації є зробити науку продуктивною.

Реструктуризація для підвищення продуктивності

Практика процесів та менеджерська практика мають вирішальну роль в продуктивності та конкурентності. Приклад США вказує на те, що детальне дослідження традиційними японськими методами та порівняння продуктивності з традиційними західними методиками наведено вище. Наприклад, американський професор менеджменту А. Робінсон у праці "Сучасні підходи до управління"

... "Дієта" говорить також про те, що Дж. Консалт-... підприємства Бостон Консалт-... продуктивність у підприємствах систем... порівнюваних під-... об'єднаного підприємс-... прикладом перенесення... менеджерських дій, що досяг на най-... продуктивності праці, ніж заводи...

... передусім у їхній ак-... спрощувати процеси, визначати... залучати всіх працюючих до... Японці відомі всім здатністю... практику та поширювати її так...

... для владності про реінженерію, які уза-... галузі характерним є осла-... управління, усунення функ-... мультифункціональних команд, з мінімальною ієрархією, у... організації. Для практики процесів ти-... операцій, які не мають цінності... зусилля на вільний... Це стосується не лише власного... наступних дій підприємс-... процесу таким чином, що деякі опера-... підприємства, усунені з процесу... і, передовсім, значне... процесу. Швидкість, мобільніс-... часу виготовити продукт на за-... маркетингову діяльність. Замість... досліджень ринку, спрямованих... за рік чи за тривалий період часу,... що хоче замовник сьогодні, і це вводи-... менеджерських дій та процесів... інформативній системі. Зміни

стосуються передовсім змісту та структури інформації, другу чергу - засобів масової інформації. Комп'ютеризація тем зі старим вмістом є лише консервацією середовища.

Реінженерія дій в межах підприємства не означає реінженерія підприємства в себе. Вона краще працює на замовлення коли перед цим. До виробничого процесу вступають тачальники та підприємства, які співпрацюють з іншими підприємствами ніж перед реінженерією в межах підприємства.

Подальший досвід введення реінженерії йде від експертів з Дженерал Електрик. (GE).

GE не відносилось до підприємств, котрих заснували в 80-х рр. Це було заслугою передбачливості Дж. Вестла, який шов до керівництва 1981 р. і відразу почав зміни в організації. Він поставив карту власне на знання і провадив принцип безбар'єрності в усіх трьох окремих заводів DE, між заводами та по відношенню до корпорацій.

Усунення бар'єрів в межах заводів означало ліквідацію чи ліквідацію вертикальних та горизонтальних бар'єрів людьми, зниження кількості керівних ступенів, ліквідацію бар'єрів за допомогою особистих контактів (контакти менеджменту з ними), усунення бар'єрів між функціями різних тимчасових мультифункціональних команд, ліквідація бар'єрів вали конкретні ролі. Ця тенденція досягла кульмінації в реінженерії на межі 1993-1994 рр. переходом до організації ресурсів. Основними організаційними одиницями звані центри відзначення. У них фізично знаходяться працівники різних професій, конструктори, технологи, заготовальники, кувальники, рахівники виробництва тощо, які працюють у близькому сусідстві виробничих процесів, забезпечує перманентну безбар'єрність, перманентну присутність працівників різних професій і дає можливість гнучкості та адаптивності. Це дозволяє покінчити з ерою "викидає мур". Дійсна участь провідних менеджерів

... на позиціях партнерів уможлиблюють
... питань, важливих для поліпшення
... можливість та компетенцію окремих
... до мінімуму бар'єри у вертикалі керівниц-

... зовнішня безбар'єрність, у яку Дж. Велш
... Це навчання працівників в період, коли
... витрати. Він спрямував зусилля на те, щоб
... на найкращі світові практики, забез-
... продуктивність.

... світових практик є прикладом геогра-
... безбар'єрності. Запозичення дій Вел-Марту,
... продуктивнішого ланцюгового утворення
... магазинів, є прикладом галузевої безба-

... реструктуризації

... експерти порекомендували Дж. Е для проведення
... кризи:

- ... змін;
- ... мети (перспектив);
- ... позицій;
- ... змін;
- ... прогресу.

... що потреба зміни може бути викликана
... проблемами, кризами) або нагодами. Відчуття по-
... на цілу організацію, за допомогою
... та діагнозів.

... як небезпекою, так і нагодою. Як
... тенденції до стагнації, і особливо
... зростання продуктивності. Усвідомлення потреб
... в пропагандистській кампанії Дж. Е нас-

тільки, що майже кожен з працівників ДА Б...
минучість змін. У центрі уваги були такі дії як

- потрібно вийти зі сфери ізольованих, частково ізольованих, яких вела дотеперішня система вибору (визначених команд);
- у корпорацію необхідно перенести переваги підприємства і з'єднати їх з перевагами системи;
- необхідно в загальному звернути увагу на окремі операції і на окремих людей.

Особливо інтенсивно була підкреслена потреба в побудові мережу людей, заангажованих для змін. Якщо зміна мислення, вона мусить бути певною, і відомості з однієї частини організації поширюватись в інші її частини. За допомогою необхідно спостерігати за допомогою наперед визначених критеріїв. На зміну треба надихнути критичну масу людей, яка решту і при наявності труднощів, що є типовими для змін, зможе протистояти критиці, скептицизму, повернутись до первісного, знайомого стану речей. Зокрема підкреслював, що люди люблять статус quo. Вони люблять способи, до яких звикли. Якщо різко розпочати зміну речей, старі добрі часи починають здаватись кращими.

Звідки брати ноу-хау

Бажання познайомитись з найкращими світовими методами на Заході в кінці 80-х рр. дуже швидко поширилась, зосереджувалась особливо на японських методах. Однак була в тому, що навіть коли ці методи використовувались в практиці, вони не були теоретично описаними. Треба звертатись до джерел, які використовували ці методи і впроваджували в практиці.

Цей шлях вибрав, наприклад, Норман Боск, видавництва американського видавництва "Продуктивність". Через 10 років з'явилась найкраща колекція публікацій про менеджмент.

... і інші, головні творці системи виробництва Тойоти, (FD), Хірано, світова одиниця на ЛТ та ін. інформу- ампериканського "Productivity Inc." світ про те, найпродуктивніші методи, як вони конкретно вигляда- конкретно застосовуються на підприємствах. Це вида- і офіційні публікації японських менеджер- які стали інструкцією для багатьох підприємс- як підвищити продуктивність та конкурентос-

" забезпечує і навчальну, і дорадчу діяльність, діє

підприємства з точки зору загальної економічної практичного застосування проблеми доповнимо цього поняття. Закон про торгівлю в § 5 дає підприємству: "Комплекс матеріальних, персона- матеріальних складових підприємства".

матеріальних складових є всі рухомі і нерухомі речі, підприємстві і служать для діяльності підприємс- на їхній характер мають служити цій меті. Тут виробничі та робочі приміщення, матеріали, товар транспортні засоби тощо.

складовою складовою підприємства треба розуміти і кваліфікація кадрів, які працюють у підприємстві на

матеріальних складових зараховуємо, наприклад, зовнішню зовнішню підприємства, промислові зразки та інші май- наприклад, платіжні вимоги; попит на продукти його розташування.

та розвиток підприємства у сьогоднішньому в залежності з визнаними суспільними зміна- на фоні соціальних, політичних, технологічних та передусім:

- існування великого вільного (світового) ринку;
- існування ліберальної держави;
- юридично закріплені свободи і безпека;
- вільне змагання, бажання досягти **пробутку** підприємства повідальністю як атрибутами появи і функціонування підприємницького середовища;
- технологічні зміни, винаходи і винаходи в різних галузях;
- вплив цих процесів на розвиток форм виробництва (від ремесла, через домашнє виробництво, до так званої фабричної системи виробництва, яка зумовила високу механізацію, подальше розширення виробництва).

3. Наведені та інші процеси знайшли своє відображення в теоретичному узагальненні проблем і форм підприємництва вліття суспільними процесами, особливо у розвитку підприємницьке господарство (передусім, у Німеччині та США) про менеджмент (особливо у США).

4. Нарис суспільно-історичних зв'язків підприємства спирається і на відомості з історичних джерел.

5. З точки зору організації суспільства займає відношення держава - підприємство, підприємство посідає в системі народного господарства.

6. У торговельному праві СР (Торговельне закон № 513/1991 Зб щодо змін давнішніх розпоряджень) в пункту 1 вказано: "Під підприємництвом розуміється діяльність, що здійснюється самостійно підприємцем власним ім'ям на особисту відповідальність з метою отримання прибутку". У сенсі цього визначення основними ознаками підприємництва є:

діяльність, або йдеться про діяльність, яка, як пра-
вила, характеризується випадковим, швидке виконання

діяльності. Йдеться про діяльність, що
характеризується рівноправності між споживачем/
роботодавцем і працівником трудової угоди;

діяльності під власним ім'ям
діяльності, причому важливо тут розра-
хувати власну діяльність;

діяльності на досягненні прибутку,
діяльності.

діяльності для відходу до визначення і обсягу
діяльності, який починається організацією
діяльності йти безперервною діяльністю; воно
діяльності якої було закладене.

діяльності в контексті підприємницької
діяльності, яка демонструє ще до цього
діяльності ідеї, які вже існують, і це є

діяльності в розділах "Підприємництво і на-
діяльності", "Підприємство як процес,
діяльності, ріст підприємства та його
діяльності", "Продаж під-
діяльності на краще при несприятливому
діяльності" - послідовно спирається на презентацію
діяльності в літературі, особливо англо-

діяльності тісно пов'язана проблема росту
діяльності, ризику, пов'язаного з ними, та
діяльності ефективність інвестицій. Подібною є
діяльності здатності підприємства
діяльності з діяльності підприємств, які
діяльності цієї проблеми.

ГЛАВА 3

ОРГАНІЗАЦІЯ ПІДПРИЄМСТВА І УПРАВЛІННЯ НИМ

Формування проблеми

У 1963 р. у “Гарвард Бізнес Рев’ю” вийшла стаття про організацію менеджера, яка на питання “що властиво, робить менеджера хорошим?” дає два види відповідей: “Це той, хто керує”; “Сидить за своїм кабінетом в офісі та їздить на великому автомобілі”.

Відповіді були мотивовані спостереженнями з життя. Менеджери в більшості випадків відповідали на питання “організують усе”, але ніхто не міг надати інформації про структуру підприємства, а ще менше пояснити, чому організаційна структура більше, ніж інша допомагає досягненню цілей підприємства.

У кінці роботи також довідуємося, що організаційна структура є переважно результатом випадкового розвитку.

Цей висновок, мабуть, можна віднести до всіх підприємств, для багатьох, можливо, мають місце й інші причини, але в цілому ситуація не є такою, якою повинна бути. Едгаром Штейном з 1980 р. структури підприємств визначаються результатом висновків про людей, про так звані людські ресурси. Ця думка не є такою несподіваною, якщо зважити на те, що організаційна структура підприємства є визначити діяльність підприємства.

...з метою досягнення мети. При кожній дискусії про організаційну та організаційну структуру виявляється, що люди не люблять горизонтального поділу праці, як і вертикального. Вони характеризуються чи принаймні є люди, які люблять працювати з метою та потреби звичайних людей. Вони зводяться до середніх людей звичайних організаційних структур, які є проблемою сучасності¹.

...структура підприємства

...використовуємо чотири типи людей, які утворюють структуру підприємств, так і на підприємстві. Йдеться про:

...Виходить з уяви про те, що людина, яка працює в організації і спирається на думку, що вона фактично мотивована грошовими стимулами, а не інтересом до найбільшого прибутку. Якщо ж інтерес до найбільшого прибутку є в руках підприємства, людина в організації працює з метою, яким організація маніпулює. З цього виходять класичні функції управління: організація, керівництво і контроль. Це те, що люди розуміють в загальному сенсі існування і управління. Це те, що люди розуміють у ста підприємствах Швейцарії. Це те, що люди розуміють в 50% відповідей вважають управління організацією. Результатом структурування організації є індивідуальна система управління, усталені правила, ретельний контроль, централізація керівних структур. Тут є те, що люди розуміють про організацію.

...Виходимо з того, що людина

¹ ...podniku // Poradca 97, ? 11-12.

дина, в першу чергу, мотивована соціальними проблемами, а не її поведінку визначають перш за все соціальні норми і цінності дової групи. Праця в результаті промислової революції втрачає сенсу, і через те виступає як нагода для створення нових соціальних зв'язків. У начальника в зв'язку з цим виступає спеціальна роль, - познайомитись з працівниками в особистому плані, дбати про добрі стосунки між людьми і підтримувати їх в команді.

3. Тип, який сам себе реалізує. Дбає про розвиток своєї особистості: *self-actualizing man*. Така людина, яка шукає нових форм самостійності і самоконтролю, на підприємстві є активною і стимулює розвиток власної діяльності, результати якої вона повинна досягати сама. Керівник повинен усвідомити, що його відношення до працівника не спирається на накази і контроль, а на переконання і підтримку. Авторитет начальника означає, що формальна влада посади, має бути доповнена функціональним, фактичним авторитетом. На передній план тут виходить *management by objective*, управління накресленою метою. Таке управління має бути *management by exception*, коли начальник втручається тільки тоді, коли відчувається загроза в досягненні мети і коли його втручання може усунути цю небезпеку.

4. Людина як цілісність. В останні роки все більше звертається на те, що не існує ні всезагальних діючих типів поведінки, ні всезагального діяльного типу людини. Люди діють як існують в конкретних ситуаціях. Ця точка зору пов'язана з комплексним типом людини, яку визначено як *complex man*. Її особливістю виходить передусім з того, що одностороннє зображення людських потреб у типа *economic man*, як і соціальних потреб у *social man*, слід вважати достатньо спрощеним. Люди мають різноманітні потреби і в зв'язку з працею, градація цих потреб підлягає змінам і в певній ситуації не повинна бути однаковою для всіх людей. Начальник повинен для цього проводити диференціальну політику, шукати різницю між людьми і ситуаціями, і вміти пристосовувати до цього свою поведінку. Для структуризації означає, що пізнання багатогранності людських потреб і ситуацій

... Підприємство відмовляється
... гнучкішим.

... робити висновок, що, **керівник**, в
... власне типом людини є
... З багатьох даних впливає те,
... обґрунтувати, чому власне ця
... мети підприємства, ніж інша.

... організаційні структури

... структура, в окремих випадках
... менеджери повинні повніс-
... діє структура підприємс-
... Щодо цієї проблеми часто
... як правило, пов'язані з традицій-
... та прибутків, що приводить
... діяльність підприємницьких
... менше, ніж це потрібно Це

... трудових та організаційних
... у підприємствах знають на-
... не звітуються. Йдеться
... недостатність та плинність, які,
... підприємств не досліджені
... або зберігаються до загальних ви-
... при відокремленні недостатності
... альтернативних трудових та
... помітити, бо мірила вартості тут
... щоб було можливо давати оцінку
... організаційним структурам, потрібно
... та розширити господарські розраху-

... багатьох альтернативних трудових
... зусиллях поглибленого
... та прибутку точно кількісно
... кваліфікацію працівників,

підвищення пружності трудових систем звичайно можна, але довготривалий прибуток з цього вирахувати важко.

Потреба вирахування таких даних є значною і постійною. Це впливає з великої кількості зауважень про необхідність “вести рахунок людських ресурсів”, тобто т. зв. *human resource accounting*. Ця вимога формується власне у ситуації, коли необхідно єсть те, з якими результатами для структури підприємства купувати та впроваджувати нову технологію. Для багатьох менеджерів це є недостатнім і непереконливим фундаментом прийняття рішень.

3.2. Керівник та сфера його діяльності

Керівник відповідає за те, щоб організація досягала поставлених мети. Водночас треба дбати про те, щоб це відбувалось з урахуванням потреб та вимог працівників. **Керівник має дві функції: функцію локомотиву та поєднання.**

Функція локомотиву пов'язана із спрямуванням діяльності працівників на досягнення мети організації. Тут йдеться про завдання начальника, як формулювання мети праці і діяльності індивіда чи груп, розподіл завдань, координації та контролю виробничим процесом та результатами. Ця діяльність у ряді теоретичних працях про управління визначається як *орієнтування на завдання, працю та виробництво*.

Функція поєднання - навпаки, спрямована на координування робочої групи, на збереження та підтримку зв'язків у межах групи, а також зв'язків між начальником та підлеглими. Ця діяльність начальника, яка служить соціальним складовим елементом процесу, визначається як *орієнтування працівників, особисті*

Керівник повинен виконувати обидві функції: орієнтувати підлеглих та дбати про сприятливе середовище для праці.

Функції локомотиву і поєднання часто виконують дві різні особи: керівник переважно займається досягненням мети, а один (або більше) з працівників дбає про координування груп. Формальний керівник, таким чином, виконує лише частину

... може тривати, що поряд з ним може з'явитись
... а також небажана в продуктивному
... виконує обидві функції, відповіді
... також немає. У цьому випадку треба
... керівництва. У зв'язку з цим цікавим є
... психолога Левіна, яке проводилось у 30-
... що вдовolenість у групах, якими ке-
... засадах вища, ніж у групах, що працюють
... де настає апатія, відчуття неза-
... напруженість, що може проявитись у
... у групах під авторитарним керівниц-
... стільки часу, скільки був присутній
... була продуктивність у
... засадами керівництва.

... за принципом *laisser-faire*, тобто коли
... двох вищезгаданих функцій, коли
... сенсі слова і не говориться, групи роз-
... Щоб бути цілком точними, додамо, що
... "демократичний" та "авторитарний" є проблема-
... вирішувати за допомогою
... боку, у групах, якими керують неав-
... з'являються індивіди, які через
... більшим чи меншим автори-
... стилів керівництва перевагу
... "директивний" або "імперативний".

... керівництва визначається тим, що
... сам контролює, як виконуються його
... до екстремальної ситуації, коли
... інструкції для роботи та керує діями.

... керівництва підключає підлеглих
... підлеглим можливість взяти
... запровадженні надає поле
... звільняє їх від проміжкового

На практиці частіше наявні змішані, а не чисті типи. Важливо підкреслити, що стиль керівництва має значний вплив на кваліфікацію працівників. Якщо начальник не залучає підлеглих до планування праці або у випадку, коли не можна вибрати альтернативних шляхів діяльності, з часом з'являється небажана тенденція до зниження кваліфікації. Зменшується імовірність того, що працівники будуть самостійно пристосовуватись до подій і подолати труднощі. Нерозвиненість винахідливості працівників переважно зустрічається тоді, коли настають органічні або технологічні зміни. Гнучкість по відношенню до цих змін є нижчою, коли використовується стиль керівництва і спосіб трудових дій, який не передбачає підвищення кваліфікації працівників. З цього випливає, що стиль керівництва за допомогою структурування праці може впливати на основні інтереси працівників і врешті-решт вирішувати їх зв'язані з ними майбутні їхньої професії.

При виборі стилю керівництва завжди слід брати до уваги конкретні умови, в яких треба виконувати завдання. Керівництво є завжди під тиском об'єктивних умов та вимог і є невіддільною від них важливою змінною величиною.

3.3. Відповідальність керівника організації

Однією з важливих умов, які обмежують керівника, є умови, що визначають відповідальність начальника. Завданням начальника є йдеться про матеріальну проблему, начальника вимагають виконання завдань у сфері своєї ефективності. На практиці виявляється, що встановити критерії щодо того, чи виконано “добре виконує свою роботу”, дуже важко. При цьому, якщо завдання були виконані, часто є з поза впливом керівника. Для оцінки роботи керівників часто використовують певні норми, які є частиною писаної чи неписаної культури організації. Такі норми або обмежують, або допомагають керівнику.

Деякі роки тому “Менеджер-Мегезін” опублікував результати анкетування щодо “побоювання менеджерів”. Найцікавішим дійшов висновку, що серед начальників на підприємстві існує значний страх, що “вони не використовують цього стилю”.

...зв'язане з тим, що з
...на такі питання часто не
...лише 42 із 100 найбільших
...що вони працюють власне

...яких керівник відповідає
...для творчості залежить вла-
...перешкод зазнає виконання зав-
...можна розрізнити щодо
...через те, що вид і
...можуть змінюватися через не-
...з боку замовника. З іншого боку,
...можуть бути труднощі особистого та
...слід зважити не лише на помилки
...але й передусім на
...Единому випадку причини коливань є
...всередині цієї сфери. З цього
...начальник має менше можливос-
...Обсяг незнання,
...як правило, парадоксально
...Незнання ситуації
...з іншого він отримує дода-
...тому, що ієрархія його вчинків,
...бути досить широкою, щоб
...багато, хоча наперед це не
...керівництвом урегулюванням. Керівництво є
...незважаючи на значну нев-
...правила у виконанні завдань, які
...ініціативі цієї інстанції. Начальник повинен ви-
...щоб обійти ці правила непомітно.

...в значній мірі спричиняють
...що на дії особливо впливають тра-
...Керівництво повинен сприяти цим

традиціям. І все ж здається, що технологічний розвиток створює тенденції до унормування цих професійних традицій.

3.5. Технологія

Використання технологій не залежить від поставлених завдань, хоча існує технологічна можливість вибору з певним впливом на сферу діяльності начальника. В залежності від вжитого тосування технологій, з точки зору керівництва, об'єднуються такі питання:

- взаємопов'язаність людини і машини;
- продуктивна дистанція між результатом праці і технологією виробляється;
- зв'язок між окремими процесами.

1. Ступінь взаємозв'язку людини і машини визначається в якій мірі людина пов'язана з машиною для виконання певних завдань. Фактично розрізняємо такі ступені: повний зв'язок з машиною високого ступеня поєднання з машиною, що подібні в тому, що машина керує рухами людини і її часовою нормою. Типовим прикладом, праця на конвеєрі, де керівництво працівниками здійснюється дисциплінарними діями, котрі визначає машина. Повільний ступінь, - слабший зв'язок з машиною, - можна описати як слабкий зв'язок людини і машини для здійснення роботи з машиною, але може і порушуватись. Прикладом може служити робота на обробному верстаті чи на комп'ютері. У цьому випадку зв'язок людини пов'язане з керівництвом, є обширнішим, ніж при повному зв'язку, бо, з огляду на ефективне використання робочого часу, у керівництві організаційні та мотиваційні ролі. Вільний зв'язок у системі взаємодії людини і машини можна спостерігати тоді, коли використання техніки відіграє підпорядковану роль, або навіть повністю є повністю або частково автоматизованими, а людина виконує переважно функції, які підтримують виробничий процес (наприклад, нагляд тощо). У формах, де в роботі немає зв'язку з машиною, знову зростає творчий підхід начальника.

...психологічну відстань між ... або проміжним продуктом, який він ... або виготовленні окремих частин ... функції якого з цієї діяльності вивести не ... психологічну дистанцію ... від нього, з особистої праці виникає ... частково функціональний виріб, ... продуктивна близькість. Щодо ... фактично вирішують при розробці

... на **мотивацію працівників**, ... характеру у зв'язку із зростанням ... готовий, ... функціональний продукт, співпра- ... більше ніж тоді, коли їм треба ... При меншій продуктивній диста- ... підлеглих, ніж коли з'являється ... трудових ... важче під- ... близькості, і цим обме-

... обсяг окремих (час- ... виробничим процесом, при ... на виробничих лініях або ... при цеховому принципі ... організаційна одиниця залежить ... процесу. Цим обмежена сфера ... технічно організований ... часткові процеси, які модульно ... в одній сфері не перенося- ... окремих організаційних од- ... трудовим процесом. ... є, напр., групи тих, які за- ... виробництва, або ... деталей.

3.5.1. Технологія та організація можливостей вибору

Якщо організація і технологія створюють, з однієї сторони, умови для щоденного керівництва трудовою діяльністю, з іншого боку, вони стають на рівні управління предметом діяльності. Тут повинні бути визначені такі принципи організації, метою яких є оптимізація сфери спілкування керівника з підлеглих.

Організація і технологія звичайно розробляються окремо одна від одної і, як правило, в такій послідовності: спочатку вивчається трудовий процес з огляду на технологічні вимоги. З точки зору, тут йдеться або про виробничий процес, або про адміністративний, лише після цього до цього трудового процесу долучається організація. Тут є широкі можливості вибору технологічному плануванню. Експерти часто й не усвідомлюють цього, бо в більшості випадків вони недостатньо сприймають проблемами щоденної роботи керівника. Такий метод створення систем організації праці може призвести до прийняття оптимального рішення.

Розвинута технологія збільшує можливості вибору, тому повинні бути досліджені альтернативи керівництва трудовою організацією праці. Для оптимізації соціотехнічної системи організації і технології необхідно підкреслити такі фактори:

1. Створення відносно незалежних організаційних одиниць

Незалежність можна розуміти як відкриття системи, в якій ти кількох людей, яким можна давати певні завдання в межах організаційної одиниці. Спочатку їх треба визначити з точки зору, щоб виробничий процес був поділений на взаємно незалежні дії, які будуть не прямо пов'язані між собою, а тільки опосередковано.

2. Одиниця продукту і організація

Продукт праці має бути однозначно розрахований на організаційну одиницю. Технічно-організаційні дії треба визначити так, щоб результат праці було можливо якнайкраще контролювати.

...назад в організаційну одиницю. Елементи
...фактори, які продукують в інших місцях,
...як такі. Одиниця продукту праці і орга-
...передумовою для орієнтації на суспільну
...в малій продуктивній дистанції.

...завдань у організації одиниці

...тільки тоді, коли в організаційній одиниці
...пов'язані між собою дії, що будуть пов-
...взаємної підтримки. Ця підтримка припу-
...робоче місце, це водночас означає
...зв'язку людини і машини.

...регулювання коливань і перешкод

...в організаційному плані одиниці з
...завдань є передумовою, щоб коливання
...впливати і контролювати там, де вони
...було безконтрольно переносити з
...в іншу. Це в значній мірі підвищує
...начальника і працівників. Отже, невіра-
...що впливає з організаційної
...обмежена.

...керівника

...сторони створені передумови,
...незалежні організаційні оди-
...забезпечити це авторегу-
...контексті. Його головна
...і переключеннях організацій-
...з рештою підприємства,
...коливання і перешкоди, як і інші

...регулюючими та соціотехнічними

...начальника очікують, що він по-
...контролем кожне окреме робоче

місце. Це необхідно, власне, тоді, коли робочі місця та інші
праці пов'язані так, щоб кожен окремий працівник мав
простору для діяльності. Детальний опис праці і трудових дій
помагає начальнику виконувати його завдання. У більшості
системах це відбувається по-іншому. Проілюструємо це на
ді. На групу працівників покладена незалежна діяльність
X, Y, Z. Про те, хто і яке із завдань повинен виконувати,
може домовитись відповідно до обставин. Вирішення
ційних проблем містить і самостійне усунення перешко
вань.

Цей вид автоматично регулюючої організації має три
повідні наслідки для зв'язків з начальником і його
керівника. Відпадає його завдання особисто контролювати
підлеглих і координувати їхні трудові дії. За соціальної
пцією начальник створює передумови для самостійного
ння завдань групою. Група для цього повинна мати
якісну уяву мети, а також умов, за яких вона може виконати
завдання виконаним. Крім цього до виконання завдання
бути залучені необхідні надходження матеріалів і інформації,
також потрібно подбати про високий ступінь багатосторонності
цівників, щоб група мала досить альтернатив і можливостей
туацією, наприклад, при коливаннях, зумовлених вимогами
певними обмеженнями в часі, найефективніше розподіляти
дові завдання, уникнувши того, щоб їх передали на виконання
групою. Крім того, повинна бути забезпечена координація
різними робочими групами, а також іншими підрозділами
приємства. Якщо безпосередній начальник візьме на себе
вдання, його первісна функція "міліціонера" зміниться на функцію
реального менеджера. Він визначає, тобто домовляється про
його контроль швидше орієнтований на результати виконання
здійснення, а його координуюча роль пов'язана з виконанням
вдань.

Допомога, тобто виховання працівників, не звільняє від
заучування часткової дії, або елемента цієї дії, з сторони
функціональну здатність робочої групи. Збільшується
проміжок часу на виконання його завдань, бо користувач

...групи, керівник може присвятити себе довго-
...і цим знизити небезпеку вузької спеціаліза-

...завдань внутрішньої координа-
...контролю, його можливості контролювати
...всередині організації одиницею підпорядкування є окрема
...організованому за соціотехнічною концеп-
...якщо це можливо, збільшується.

...соціотехнічних систем

...системах відпадає індивідуальний контроль
...координація їхньої діяльності як завдання
...японська фірма

...керівництва та організації єдина, але з 1969 р.
...повністю компенсують команди, тому
...лише мінімальна ієрархія. У токій-
...президента, є приблизно
...у дослідному секторі та центральній адмініс-

...Ltd спеціалізується на холодиль-
...обладнаннях для промислових та
...у галузі харчової промисловості.
...вона володіє 40 % світового ринку
...було досягнуто не ма-
...в диференційованим підходом до потреб
...специфічних ніш на ринку. За
...представляє собою власний
...на місці місцеві працівники. Для
...і знати специфічні місцеві потреби
...ективо для харчової промисловості. З
...трафічної точки зору, це значна децен-

Ринки щодо організаційної концепції Мауеліама, що завжди одна група, що складається з 5-7 членів, забезпечує один спеціальний виріб для певного ринку. Ці групи, що є відносно самостійними організаційними одиницями, виконувати всі завдання свого сегменту ринку. Їхні завдання включає відкриття ринків, розробку технічний дизайн та конструювання, консулювання мовників, контроль за установкою обладнання та післяпродажний сервіс. У персональному плані це означає, що в групі повинні бути фахівці з різних дисциплін, і, крім технічних знань, вони повинні відповідати виробничим господарським та ринковим вимогам.

Завдання в групі розподілено так, що будь-який член групи приймають самостійно і за свою роботу нести відповідальність. Групи діють як власні підприємства. Головним завданням є нові вироби, їхній розвиток та продаж. Мету та бюджет групи розробляють самостійно, у центральній офісі. Ці бюджети, як правило, лише з'єднують документи в формі розпоряджень повертають групам назад, щоб вони мали уяву про бюджет інших. Існують директивні вказівки до бюджету групи, групи про них знають і дотримуються з певним розсудом. Центральний офіс дбає про те, щоб в межах бюджету не відбувались нові перекидання і щоб не відбувались витрати. На думку керівництва підприємством, це істотно впливає на творчість та бажання до змін в групі.

Цікавою є керівна структура і координація між торговельних та виробничих груп. Кожна має свого керівника, деяких групах його вибирають, але в більшості випадків він призначений офіційно на пропозицію групи. Бажання групи завжди береться до уваги. Керівник групи не виконує функціонально найголовнішим членом групи. За виконання функцій він отримує доплату. Його функція спирається на те, що він інформує групу про поточні потреби та повідомлення, щоб всі знали, що потрібно робити.

...здійснюють усе, через те вони також
...вмотивовані. Функція мотивації бере на себе вся група,
...співпраця. Коли постають
...знову забезпечити у ній злагоду.
...є координація з рештою груп

...остаточну чинність, доки вони
...підприємства, ні хтось інший
...групи. Групи, виробу яких не
...декілька років підтримують, і їхній
...фінансується з центру. Якщо група
...дефіцитом і добре не співпрацює, її мо-
...розподілити по інших групах, які по-
...у блоці.

...що включає в себе більше груп пра-
...в подібній сфері виробництва.
...прямої компетенції є один з
...завданням є організація
...служать передусім контактам
...а також створенню груп для
...обмеження беруть на себе і роль

...окремої групи, вона з цією ме-
...з вищими навчальними закла-
..."поділом на осередки", а не
...організацією, яка гарантує

...незалежними трудовими
...форми трудових груп.
...документи щодо організації альтерна-
...вдсумувати так:

...виробництво, значення якого
...приростом коливань у за-
...багатофункціона-

- забезпечення (підвищення) принадності праці через спеціальні лізацію та автоматизацію, через зміни у виконанні функцій працюючих;
- збереження попередньої кваліфікації та розвиток нових знань для освоєння технологічних змін.

Резюме

1. Основною вимогою до управління та зміни організації структури слід вважати найточніше визначення мети та координацію у напрямі досягнення мети підприємства. З одного боку, дані про альтернативні трудові та організаційні рішення свідчать про те, що ступінь вертикального та горизонтального поділу праці є під впливом припущень про можливість впливу працівників підприємства (а також реальною доступністю) особливо з точки зору якісного виконання вимог.

2. На структуру підприємства впливають різні типи організаційно-економічний, соціальний тип, який себе сам реалізує як комплексний тип (complex man).

3. Позиція менеджера в підприємстві пов'язана з організаційною які має підприємство. З одного боку, він орієнтований на управління, працю та виробництво, з іншого - на управління певною групою людей.

4. З точки зору стилів керівництва виділяють авторитарний стиль та партиципативний стиль.

5. З точки зору співвідношення "керівництво і підлеглий" перший план виходять:

- взаємозв'язок людини і машини;
- продуктивна дистанція між результатом праці та витратами на виробляє;
- зв'язок виробництва (обсяг окремих дій, що виконуються цілим виробничим процесом);
- взаємозв'язки і становлення технології та організації.

ГЛАВА 4

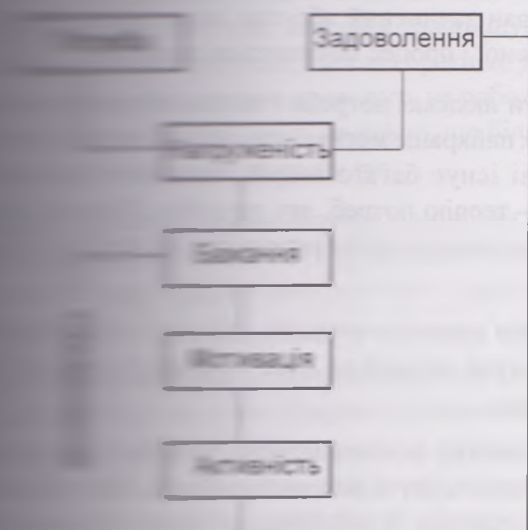
МОТИВАЦІЯ ТА ПРОДУКТИВНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА

Багато джерел¹, а також прикладів з практики свідчать про те, якщо б підприємства присвячували стільки часу розвитку своїх працівників, як вони присвячують матеріальному збагаченню, то вони досягли б набагато вищої продуктивності. Давайте зараз поставити запитання, чи ви все робите для того, щоб мотивувати своїх працівників. Працівники складають важливу частину вашого підприємства, а, отже, важливо, щоб ви до цього присвятили питання, як вони працюють. Це питання того, щоб вони працювали продуктивніше.

Усі теорії і методи менеджерів виходять з того, що кожна людина завжди реагує відповідно до задоволення своїх внутрішніх потреб. Проблема є в тому, що потреби кожного працівника індивідуальні і протягом часу вони розвиваються і змінюються. Коли кожен з нас видасть свої таємні потреби, то менеджер може зовсім точно вгадати цілий ряд потреб своїх працівників, цей момент треба використати. Першим кроком є дані про те, як людські потреби поділяються на мотиви продуктивності.

¹ Див: Kuzmišin P.: *Technike osobnej práce vrcholového manažera a pomika podnikov a regiónov*. Prešov, MnaCon, 1996.

Рис. 4.11. Процес мотивації



визначення задоволеної потреби індивіда викликає напруженість, пов'язану з розривом між потребою їсти та споживаними їжею, голод;

напруженість створюється бажанням, що виходить із внутрішньої потреби та звички на основі домовленості. Індивід усвідомлює, що ще не час їсти, і не їсть. Коли вже час їсти, людина вибирає альтернативу (їсти вдома, купити собі перекусити в ресторані тощо). У цей момент народжується рішення вибрати один з варіантів;

людина переходить на мотивацію до дії згідно зі ступенем напруженості згідно з можливістю задовольнити відчуте бажання. Якщо бажання їсти проявляється в бажанні відвідати ресторан і відповідний ресторан близько, людина мотивована, виникає мотивація, яка підштовхне людину до дії вона йде до ресторану;

- г) мотивація змінюється на діяльність, яка у процесі її перебігу задовольнить початкову потребу. Ресторан зачинений або там немає місця, потреба не задоволено, і процес починається спочатку.

Визначати людські потреби і на основі цього використовувати методу, як найкраще мотивувати своїх підлеглих. У цій галузі існує багато теорій, нагадаємо про одну з найвідоміших, - теорію потреб, яку розробив Абрахам Маслоу. Він вважає, що людські потреби виражаються у вигляді піраміди:

1. Потреби нижчого ступеня, основні, стосуються базових життєвих потреб людини та її сім'ї. Людина хоче задоволення в першу чергу.

а) **фізіологічні**, основні людські потреби (їжа, сон, вода). Якщо вони можуть розвиватись у часі, ці потреби мають базового характеру і є актуальними для всіх без винятку. У сучасному житті, на підприємстві вони є основним інструментом, який допомагає задовольнити первинно фізіологічні потреби;

б) **відчуття безпеки**, коли основні фізіологічні потреби задоволені, людина звичайно намагається підвищити шанси, щоб прожити найдовше, шукає засоби, які підвищили вірогідність, що і в майбутньому буде задоволяти потреби свої та своєї родини (страхування, економія грошей, медичне страхування). На підприємстві почуття безпеки може проявитись у тому, що людина прямує до всього, що знижує ризик і перешкоди змін: солідна структура підприємства, міцні зв'язки, точні правила, промислове просування, контроль, стабільність і под.

2. Потреби вищого ступеня, вторинні, пов'язані із самореалізацією життям та психікою. Вони актуальні тоді, коли задоволені потреби нижчого ступеня:

Потреба в близькості: людина по своїй суті - соціальне явище. Потреба в близькості іншої людини, вона відчуває по-своєму і почуттях. Бажання товаришувати можна задовольнити і поза роботою, але слід брати до уваги те, що більшу частину часу людина проводить на роботі, в тісному контакті з іншими людьми, тому не дивно, що більшість працівників відчуває цю потребу тут;

Потреба в визнанні: кожен індивід шанує сам себе і хоче, щоб його шанували інші. Робота дуже часто є способом, за допомогою якого людина реалізує себе і представляється іншим.

Потреба в самореалізації менш очевидна, ніж інші потреби, але вона є дуже важливою. Потреба в самореалізації допомагає бажання розвиватися, використовувати свої здібності (перетворити на дійсність ідеальну людину). У цій галузі праця має вільне поле для діяльності, для розвитку і самореалізації особистості).

Потреба в мотивації базується на двох найважливіших пунктах, які впливають на процес мотивації; мотивація впливає з одного боку на її здійснення і з надії, що завдяки задоволенню потреби ця різниця зникне.

Потреба в визнанні набагато ступеня не в достатній мірі задоволена, це призводить до середньої план інтересу і затіняє решту потреб. Потреба в близькості найвищого ступеня задоволена остаточно, але потреба в визнанні вищою потребою.

Потреба в самореалізації спонукає за найсильнішими нахилами своїх здібностей. Потрібно зрозуміти над тим, що треба зробити, щоб досягти цієї абсолютній мотивації.

Потреба в мотивації

Потреба в мотивації є першочисним завданням є передусім спрямовується на досягнення.

Потреба в визнанні є обов'язком менеджера є створити атмосферу і умови, які підштовхують працівника до

позитивного впливу щодо виконання мети підприємства. Підприємства, які впровадили ці заходи, зазнали успішного результату. Ці дослідження допомогли зрозуміти, чому люди працюють, і виявити, якщо це можливо, що людина хоче отримати від роботи.

Найважливіше, щоб у цій діяльності вона отримувала своє захоплення. Для цього було розроблено декілька теорій мотивації. Спробували охарактеризувати фактори, які позитивно впливають на мотивацію індивіда. Наведемо перелік деяких:

Табл. 4.1. Теорія мотивації

АВТОР	РІК	КОНЦЕПЦІЯ	
Мак Кліленд	1951		потреби і мотиви співчуття успішність
Маслов	1954	фізіологічні потреби існування, безпеки психологічні потреби	соціальні потреби незалежності себе
Гезберг	1959	фактори гігієни	мотивація
Мак Грегор	1960	теорія X	теорія Y
Скінер	1968	негативні мотивації	позитивні мотивації
Оучі	1977		теорія Z

Мотивація виходить з багатьох факторів:

- а) потреби індивіда;
- б) розуміння цих потреб з боку керівників;
- в) стилю менеджменту і керівників;
- г) рівня і характеру цілей, які визначені для підприємства на певний час;
- д) системи оцінки трудової продуктивності і мотивації.

... в діяльності та із задоволення
... Цей процес відповідає певним пра-

- ... не виникає;
- ... потреба, з'являється наступна;
- ... мінкають лише за умови, що були
... ступеня;
- ... реалізації, можуть бути повністю за-
- ... бути задоволена зовнішніми фактора-
- ... реалізація, можуть бути задоволені
... внутрішнім факторам (які в окремої особи
... і праці).

... що зовнішні мотиваційні стимули
... У осіб дозрілого віку і з добрим рівнем
... бути доповнені внутрішніми

... для розрізнення

... менеджер було сформульоване
... 2 типи мотиваційних факторів:

- ... можуть сприяти ліквідації відчуття
... коли воно з'явиться
... частки до спокою;
- ... не мають впливу на неспокій у праці,
... підвищенню спокою. Гігієнічні
... мають мало зворотній ха-

Фактори гігієни:

- психологічне джерело гігієнічних потреб і страждань, які викликані навколишнім середовищем;
- ті, що спричиняють неспокій у середовищі, де їх немає багато;
- поліпшення гігієнічних умов має короткотривалий ефект;
- гігієнічні потреби є циклічними за своїм характером: одна задоволена, виникає наступна;
- гігієнічні потреби постійно відновлюються;
- не існує остаточного відгуку на гігієнічні потреби.

Фактори мотивації:

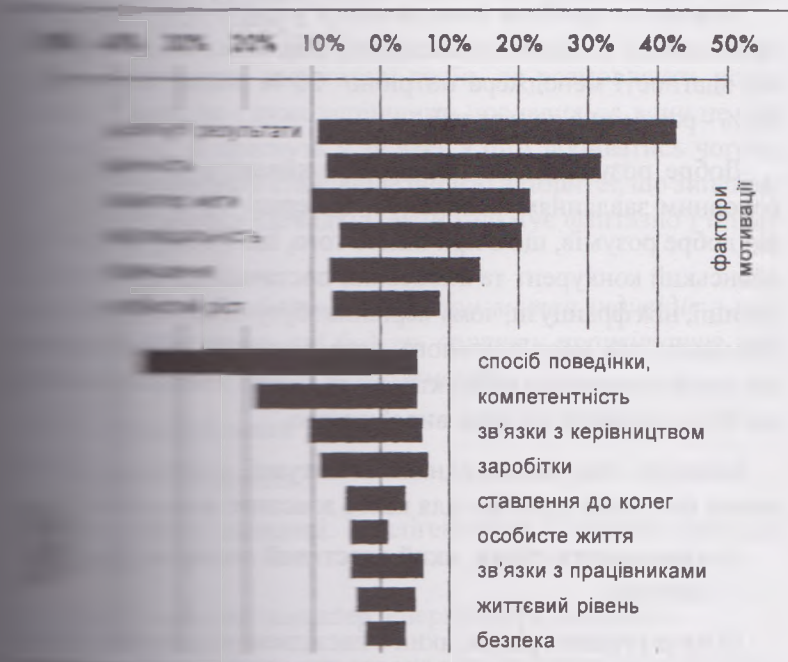
- психологічним джерелом мотивації є потреби людини в зростанні;
- число джерел мотивації обмежене;
- стимули мотивації мають тривалий ефект;
- стимули мотивації доповнюють одні інших;
- на потребу мотивації можна знайти відгук.

Приблизний відносний вплив різних факторів мотивації зображено на схемі 4.2

У ній знайдено спосіб як виділити ті методи, які в підприємствах є на першому місці, наприклад, користувачі мотивує:

1. Підвищення плану не має виразного мотиваційного ефекту. Рішуче не дайте втягти себе до безперервного, постійного значного підвищення плану.
2. Незгода з керівництвом підприємства і його управління буває виразним джерелом неспокою, особливо тоді, коли найвище керівництво некомпетентне. Розмовляйте з людьми, навчайте їх.

Рис 4.2. Ефект факторів мотивації



...співдільних цілей є джерелом найкращої мотивації. Зверніть увагу на свої цілі.

...впевненість за допомогою подяки або побачення колеги в цьому напрямі важливу роль. Не забувайте, що працю було виконано добре.

...свої методи керівництва працівниками у вигляді: людина, її мета, її середовище.

...методи мотивації. Уникайте традиційної мотивації, намагайтесь при найменшій можливості використовувати інші фактори, створюйте спокійну атмосферу. Припустіть, що не всі мають однакові потреби. Дізнайтесь, чи однаково на ті самі мотиваційні стимули реагують всі працівники. Принцип при мотивації.

4.4. Людська поведінка і мотивація

Більшість проблем менеджменту у своїй суті є людськими проблемами. З одного дослідження випливає, що для повної реалізації своєї здатності менеджера потрібно 20 % знань, 80 % - розуміння психології.

Добре розуміти імпульси, що впливають на людину є одним з основних завдань менеджера. У першу чергу це стосується мотивації. Він добре розумів, що є причиною того, що німецький та японський конкуренти та японський постачальник займають кращі позиції, ніж французи, чому керівник збуту та маркетингу в Європі та Азії мають так мало спільного, чому молодий менеджер з Європи дає лише посередню продуктивність і, напр., керівник з Європи, який не розуміє, що його перевели на інше виробництво.

Індивіди реагують в однаковій ситуації цілком по-різному, і кожен на основі того, що для нього властиве щодо ситуації.

- а) **природного рівня**, який властивий людям як біологічним істотам;
- б) **культурного рівня**, який є наслідком усіх впливів, які знає людина від народження в родині, в державі;
- в) **індивідуального рівня**, властивого кожному індивідууму особистості.

Якщо виходимо з того, що природний рівень властивий всім людям, увагу присвячимо наступним двома рівням.

4.4.1. Культурний рівень

Загальновідомо, що між країнами існують відмінності, і це стосується того, як вони ставляться до ризику, в якій мірі вони приймають соціальну нерівність, як підтримують бажання індивідуумів досягти чогось, як культивують відчуття згуртованості в групі тощо.

У межах підприємства є явні відмінності між представниками різних народів та народностей, напр., щодо важливості, яку надають

функції. у тому, що деякі вперто обстоюють ієра-
рхічну структуру. Корисно також знати, що відношення до фу-
нкцій змінюється з часом.

Важко сказати, що жителі країн, де розмовляють рома-
нськими мовами, не є дуже успішними продавцями, вони не зда-
ються не прагнуть у зв'язку з цим добиватись чогось,
не прагнуть зайняти становище інших і авторитет, що впливає
на успіх. Це підхід, який гальмує фантазію і ініціа-

тивність. *Застосуйте для підприємства індивідів з під-
приємливою думкою, які будуть сприяти процвітанню під-
приємства. Застосуйте сильний менеджменту.*

Інтелектуальний рівень

Важко сказати:

Інтелектуальні складові: інтелігентність і основні природні
таланти.

Інтелектуальні складові: характер, енергійність, інтереси.

Інтелектуальні складові: розуміти, що існують два типи інтелігентнос-

ті: інтелігентність: точність, кмітливність, мислення,
здатність до глибокої роботи мозку.

Інтелектуальні складові: здатність виявити, творчі
таланти, чутливість, загальний підхід до проблем, які
вимагають глибокої роботи мозку.

Інтелектуальні складові - це галузі, в яких індивід мобілізує свою

інтелектуальну енергію:

Інтелектуальні складові і нахил до абстрагування;

Інтелектуальні складові: збагачення (культурного);

Інтелектуальні складові:

Інтелектуальні складові в межах суспільства;

- матеріальні інтереси;
- нахил до природи.

Кожен з нас є більш чи менш пов'язаним з цими інтересами. Якщо один з них істотно переважає, йдеться про "динамічність".

Багато праць присвячено вивченню людських характерів. У Франції, напр., відомою є теорія Ле Сенна, який розглядає характер з трьох точок зору: дії (недіяльність, емоційність, активності, домінування (другорядність). Комбінація цих трьох аспектів веде до основних типів характеру, їх наведемо у наступній главі праці.

Французька система оцінки людських характерів переважно торонньо спрямована на одну складову характеру людини, а саме на мову інтелігентність. На багатьох підприємствах в Україні існує тенденція до створення кланів (однакова освіта, одностороння

Рекомендації: поліпшіть спосіб вибору нових працівників в межах підприємства. Оцінюйте, тестуйте, перевіряйте інтелігентність та основні природні нахили кандидатів. Намагайтеся краще знати кандидатів на місце і працівників. Намагайтеся краще зрозуміти себе.

4.5. Дещо про мотивацію та розвиток ініціативи

З наведеного випливає, що мотивація є рушійною силою індивіда. Ті менеджери, які це усвідомили, серйозно займаються питаннями керівництва людьми. Завдяки оприлюдненню досліджень психології праці стало відомо, до якої міри успішність керівництва пов'язана з мотивацією його працівників.

4.5.1. Загальний підхід

Вибір мотивації є особливим завданням, бо вона викликає певну реакцію індивіда. Помилкою є не мотивувати взагалі, невільною є невідповідна поведінка, яка має ще гірші результати: прогули, суперечки, страйки, звільнення.

...спирається на цілий перелік умов, які треба
...бути успішними.

...задоволення, передусім за-

...працівника результатів праці;
...працівникові вина-

...до цього підходу, доки вина-
...задоволення, якого він чекає.
...індивіда. Невідповідно обра-
...мотивації, а, навпаки, викликає

...створює підприємство
...зарплата, підвищення, вигоди,
...праця і т.д., все що підприємс-

...без розмірковування. Не
...з припущення, що буде за-
...кожен індивід по-різному реа-
...Він реагує на неї відповідно до своїх
...повинна принести ця винагорода.
...передбачає, що буде дотрима-

...народжується всередині
...діяльності. Її не може створити
...з передумов задоволення найвищих
...самореалізація.

Правила: внутрішня мотивація підлягає деяким вимогам:

а) працівник повинен розуміти сенс своєї праці, яких він має досягти. Він повинен наперед визначити мету. Так само, як у випадку зовнішньої мотивації, внутрішня мотивація має комплексний характер, бути під впливом внутрішньої мотивації, досяжною;

б) працюючий повинен знати, чи він має можливість виконувати роботу, яку він виконує, не дає можливості посередньо, слід запровадити критерії продуктивності. Так само, як у випадку зовнішньої мотивації, внутрішня мотивація має комплексний характер, бути об'єктивною, обґрунтованою, швидкою і частою;

в) завдання або діяльність не можуть бути тривіальними. Вони повинні відповідати трьом вимогам: викликають інтерес, гачуть працю;

- діяльність повинна мати комплексний характер і бути різноманітною. Треба говорити про складну і цікаву діяльність, а не особливість;
- праця повинна бути різноманітною;
- працівник повинен мати можливість працювати самостійно до кінця самостійно.

Рекомендація: перенесіть індивідуальні вимоги на внутрішню мотивацію. Облиште застарілі методи. Придумайте нові методи, інші, ніж підвищення зарплати та великого грошова винагорода за рік. Дайте кожному нагоду бути мотивованим. Додайте нових мотиваційних стимулів додайте ще і внутрішню мотивацію. Створіть умови для її розвитку.

Рис. 4.3. Правила зовнішньої мотивації

	Базисні передумови	Примітка
	здатиме, під впливом оцінки, обговорена історія	Включіть усі дії, індивід буде уникати тих, які не мають встановленої точної мети, напр., дуже мало працівників мають прямий вплив на прибуток підприємства, поділ прибутку не має значного мотиваційного ефекту, вимушена роль мотивує мало
	надто збоксива	надто проста мета веде до розслаблення, надто важка утримує від здійснення
	неясно неясно неясно	допомагайте здійсненню всіх цілей, неоцінений результат не є привабливим, найменша непевність у якості оцінки чи вже обгрунтована чи ще ні, шкодить мотивації
	неясно	оцінка повинна даватися після досягнення результатів
	неясно	щорічна оцінка часто втрачає вплив
	неясно, працівникові, всім потребно, однакову працю, неясно, неясно	результат оцінки не може бути збережений в таємниці
	неясно, неясний вплив неясно, неясний вплив	мотиваційний ефект не залежить від ступеня винагороди, але закінчується нею

Як стимулювати ініціативу?

Стимулювати, це буде підтримувати ініціативу своїх працівників, використовувати їхній інтелектуальний потенціал.

Стимулювати ініціативу і поняття довіри. **Ініціатива** - це...

- бере на себе відповідальність за дії, які йому доводяться виконувати;
- використовує сприятливий момент, який йому надається;
- хто розвиває нові ідеї в галузі, за яку безперечно відповідає.

Ініціативу підтримують або придушують також і в організації:

на рівні підприємства: ієрархічна структура (формальна на структура);

оперативна організація;

неформальні операції (ініціатива з боку колег, так звані «підпільні» ініціативи);

на рівні індивіда:

ступінь злагоди або несприятливості;

відношення до факторів організації (особливо до стилю керівництва);

наявність ідей і творчих здібностей.

Відповідає дійсності те, що все, що підлягає ініціативі в організації, гальмує ініціативу. Тоді треба створити умови, які, на противагу тому, що будуть сприятливі для колективу досягти визначеної мети підприємства, повинні лишати достатньо простору для особистої ініціативи.

Для цього потрібно:

- а) поступово збільшити вільне поле діяльності (різні швидкі зміни не будуть зрозумілими);
- б) надавати право на ініціативу відбірковим особам (які не може і не хоче бути ініціатором);
- в) сповістити, що ви усвідомлюєте те, що ініціатива повною мірою ризикує;

... змиритись з випадковими результатами помилок,
... спричинити дії підлеглих;

... дійсні можливості ініціативи, що передбачає, що
... всього тільки для себе, включаючи рішення

... виставити добрі починання.

... чи є на вашому підприємстві умови для під-
...? Чи ви вмієте використовувати аналітичні
... своїх підлеглих? Зробіть ваші дії більш елас-
... до менеджменту, ризикніть, це вам
... сторицею.

... Лі Айкокки (Lee Iacocca)

... менеджменту, син італійських емігран-
... Форд і Крайслер, батько Мустанга. Він
... як його навчив його батько: "Свобода
... стати тим, чим хочемо бути, якщо
... і якщо маємо силу боротися за нього".

... Лі Айкокки в контексті цієї глави.

... Айкокку, як досягти успіху, він звичайно
... Шукайте щонайкращої освіти і по-
... Не залишайтеся на місці". З
... і в наш час діючі принципи ус-
... діяльності:

... заослегливої праці та великих снів;

... ідіть вперед, використовуйте
... що має бути;

... дитинсь;

... увагу на праці:

... обговорення, встановіть для себе

- ніколи не приймайте жодного рішення, поки не розглянете його варіантів;
- передумовою успіху є вміння вибрати для себе відповідний час. Прийти з чимось надто рано так само важливо, як і надто пізно;
- бути останнім можна, але ніколи не можна першим після себе; кожен колись зробить помилку, яку він повинен визнати, не можна обвинувачувати через неї інших;
- коли настає важкий період, найкраще глибоко зануритися і тайно робити те, що вважаєте за найкраще.

Коли Лі Айкокка у 36 років став керівником відділу фірми Форд, тоді другої за розміром у світі, він вивчив метод занотовування. Кожен керівник повинен був записати, що зробить протягом наступних 90 днів, які буде виконувати, і як їх досягти. Через три місяці відбувався контроль "виконання" та новий запис. Метою цієї акції було не виконання своїх власних ідей.

З цього часу занотовування позитивних тверджень стало у США величезною модою. Важливо записувати свої ідеї. Якщо ви не можете записати свою ідею, ви її ще не дійсно мали. Якщо бажаєте досягти чогось, першим кроком на шляху до мети є записати це. Що написано, відомо всім. Набагато важче обдурити себе, ніж інших. Метод занотовування допоміг керівникам всіх рівнів пізнати своїх підлеглих і помістити їх на справжнє місце. Можливо, що працівник є талановитим, але те, що не працює на відповідному місці.

Невміння вживатись з людьми, на думку Л. Айкокки, є найбільшою помилкою менеджера. Коли людина зможеться співпрацювати з колегами, не вмінє працювати в команді. Такі люди стають жертвами і не бачать дійсної причини своїх невдач. Начальник повинен мотивувати інших; якщо він цього не робить, він не на своєму місці.

...навіколо комп'ютерів, підс-
...з людина. Л.Айкокка збирав
...все на базі своєї інтуїції, що
...*Моя політика була за-*
...*коли було потрібно прий-*

...**повинен прийняти індивід.**

...щоб керівник вмів пояснити свої
...їхньої реалізації та захопити

...говорити не особисто;

...розмова, сказати, що хочете
...підсумувати, що пояснити;

...всю говорять ті, що вас слуха-
...*Він говорить точно те, що я ду-*
...*радуватись;*

...а й слухати. Для цього не треба

...Айкокка бачив, наскільки важливою
...Найбільшим недоліком
...здавав те, що підприємство пра-
...бачили вперед максимально на
...річні плани та вироблену довго-

...всі підприємницькі операції можна
...люди, продукт, прибуток. Персонал
...Якщо ви не маєте доброї команди, то не
...доброго продукту, ні досягти високого
...той, хто не говорить про

...вкість веде до повторної покупки.
...ні пропагування, ні засоби ма-
...форма обробки ринку шляхом впливу

на громадськість. Єдине рішення - це виробити якісний вироби за конкурентоспроможну ціну і привертати увагу споживачеві. Якщо досягнете мети, люди будуть приходити до ваших дверей.

- Якість і продуктивність - дві сторони однієї медалі. Вони роблять для якості, підвищує продуктивність, зменшує витрати на гарантійний ремонт і забезпечує вірність бренду товару.
- Один раз можете обдурити замовника. Кожен робить помилки бувають. Якщо споживача обдурите, він відмовиться від марки товару.

Резюме

1. Важливу складову підприємства становить персонал. Менеджери повинні знати, скільки часу вони безцільно присвячують працівникам, як вони працюють, і як досягти того, щоб вони мали вищу продуктивність.

2. Мотивація впливає з різниці між потребою та рівнем задоволення і з надії, що завдяки спланованій діяльності ця різниця не буде різниці.

3. Людська поведінка по відношенню до мотивації залежить від природи проблеми, культурного рівня індивідуума.

4. Для підвищення ефективності треба спрямувати зусилля на поліпшення способів вибору працівників власне і конкурентного підприємства. Треба оцінювати, тестувати, порівнювати продуктивність, основні природні нахили.

5. Зовнішня та внутрішня мотивація мають свій зміст та правила. Зовнішня мотивація виходить з переконання, що буде задоволена конкретна потреба і що кожен індивідуум за винагороду реагує по-іншому.

Внутрішня мотивація підлягає певним правилам. Працівник повинен зрозуміти сенс своєї праці і знати результати, яких повинен досягти. Він мусить знати, чи має шанси на успіх.

... повинно мати комплексний характер, має бути
... і працівник повинен мати можливість аж до його
... вати над ним самостійно.

... увагу розвитку ініціативи. Метою є створення
... протидію тому, що спрямовують зусилля колективу
... поставленої мети, залишають достатньо місця для

ГЛАВА 5

ПРОБЛЕМА РОЗМІРУ ПІДПРИЄМСТВА МІСЦЕ МАЛИХ ТА СЕРЕДНІХ ПІДПРИЄМСТВ У СТРУКТУРІ СУБ'ЄКТІВ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Формування проблеми

Діяльність малих та середніх підприємств вагомим чином впливає на економіку України та вирішення проблеми використання людських ресурсів та інших питань. З матеріальної точки зору малі і середні підприємства можуть за короткий термін і з необхідною технічною підготовленістю, особливо в малосерійному та індивідуальному виробництві гнучко, і без великих інвестицій змінювати структуру чи організацію послуг відповідно до потреб ринку. Статистика показує придатність малого і середнього підприємства для виробництва, особливо це стосується галузі торгівлі, послуг, транспортно-логістичного сільського господарства чи ремесла. Напр., лише у Східній Україні працює понад 1 млн. родинних підприємств. У зв'язку з цим слід сформулювати основні кола питань, пов'язаних з місцем малих та середніх підприємств в структурі суб'єктів підприємницької діяльності з точки зору макросередовища, в якому вони діють.

підприємства

... ситуація повернулася дуже драматично ... середні виробники або утримують працівників. Доки триває ... нових працівників. Доки триває ... і прибутковості менші і особливо ... і достойних уваги кращих резул ... у минулі 30 років ми вже ... середніми підприємствами ... , якщо, напр., є простий контакт і ... все більше роздумів виникає ... обмеженням для керівницт-

П. Дракер

... з такої точки зору, що основну увагу ... зміють здійснити зміну і сприяти ... потреби свого оточення і власними ... задоволенню. Маємо на увазі і ... аспект проблеми: прийнятною загальною ... навчанню та вихованню під- ... прийти до збільшення працевлаш- ... господарського росту. Відомим є один з ... зв'язку з економічною стороною ... "Менше ніж 50% господарського росту ... результатом збільшення капіталу, ... та інших факторів виробництва. ... господарського розвитку походить з інших ... інфраструктура, виховання, дух підприємства"¹. ... і беруть власну долю в своїй ... є носіями нових ідей, господа- ... форм праці. У світі відомою є система ... до самостійного заробітку, так зв. SELF- ... і підхід, коли потенційний під- ... Він набирає досвіду у веденні ... керівництві виробництвом підприємства.

¹ ... českú. Praha, UTRIN, 1991. S.3.

Після набуття досвіду, знань та капіталу він сам організовує підприємство. Кожна господарськи самостійно діюча людина, яка працює, процвітає, і поки вона діє в правильному напрямку, є джерелом зародком нового малого підприємства, яке може стати джерелом подальших робочих місць¹.

Мале підприємство, як поняття, як правило, визначається діяльністю (предмет підприємницької діяльності, діяльність) та розміром підприємства, а також подані нижче критерії:

- кількість працюючих;
- обсяг продукції;
- обсяг продажу;
- капітальні інвестиції;
- максимальні енергетичні вимоги;
- комбінації наведених критеріїв.

Таблиця 5.1. Перегляд галузей і ознак розміру підприємства

Галузь	Ознака розміру
Підприємницька продуктивність	Прибуток, розвиток обороту
Організація	Оборот, кількість реалізованої продукції, кількість споживачів, кількість машиногодів, кількість продукції.
Дослідницька діяльність та розвиток	Витрати на розвиток та дослідження, Реалізовані ліцензії.
Забезпечення	Об'єм закупівлі, кількість використаних матеріалів.
Фінансування	Перебіг платежів, стабільність фінансування.
Кадрова галузь	Кількість працівників

¹ Там же. с. 4.

своїм характером суті поняття говорить, що "Мале підприємство, в якому адміністративне і оперативне управління знаходиться в руках однієї або двох людей, які у цьому підприємстві приймають серйозні рішення"¹. Це оперативне підприємство складає більш ніж 85 % малих підприємств, незважаючи на інші характеристичні характеристики. За законом про мале підприємство США у ст. 3 підприємством малого бізнесу вважається підприємство, яке є незалежним в утриманні та поведінці і не пов'язане з іншою діяльністю.

Малі підприємства мають деякі типові риси:

Малі підприємства переважно з особистих та родинних мотивів мають обмежені можливості використання зовнішнього фінансування та початку діяльності.

Малі підприємства перебувають у тісному особистому контакті з усім підприємством.

Малі підприємства діють, як правило, у вузькій географічній зоні.

Малі підприємства лягає особливе завдання накопичити необхідні ресурси і організувати своє підприємство. Реагувати на запропоновані на ринку можливості підприємство у процвітаючому становищі. Цих завдань виконують підприємницькими менеджерами. Вартісні риси діяльності підприємницького менеджера є підприємство, честолюбства і здатності до ризику. Менеджер повинен зрозуміти зроджених можливостей разом з позитивними рисами системою self-employment довершують межу підприємницького простору.

Малі підприємства вказує, що підприємств повинно постійно опановувати навчальні програми з галузі маркетингу, фінансів та менеджменту, а також знати з галузі техніки і знати, як діяти, щоб зберегти підприємство. Він повинен також пам'ятати про

¹ *Entrepreneurship for podnikatele a manažery*. Praha, SARA, 1991.

кондиційні програми для тренування і використання
“праця - відпочинок”.

Принагідно нагадаємо, що у науковій літературі
багато технік, керівництв до дії та тестів, щоб
приемницькі можливості, оцінити відповідність
для програми розвитку підприємницької діяльності.
Статуси для розвитку підприємницької діяльності
на:

- а) **потребі досягти**; це помітно на базі
певного рівня досконалості та успіху у
обов'язків;
- б) **наданні ризику**; у підприємців треба
можуть зумисно, вперто і інтелігентно
Чи вони мають тенденцію ухилятися від
ситуацій чи ситуацій, поєднаних з низькою
- в) **позитивній уяві про самого себе**; це
можливість та позитивну уяву про свої
тивність;
- г) **ініціативі та незалежності**; підприємств
поведінці не лише ініціативу, а й незалежність.
має рішення більше на свою відповідальність,
якоюсь директивою;
- д) **вирішенні проблеми**; він має тенденцію
проблем так, щоб вони вирішилися;
- е) **оптимістичний погляд на майбутнє**;
можливі проблеми в сучасності, вірить в майбутнє;
- є) **зондуванні свого середовища**; шукає
сучасності;
- ж) **часовому плані**; опрацьовує його, ставить
мету та досягає її.

Висновки про переваги малого підприємства

В США було більше ніж 17 млн. різних підприємств, якщо взяти до уваги не тільки великі підприємства, якщо взяти до уваги всі підприємства, переважали домінуючу форму підприємств. У США існує 240000 власників підприємств, 125000 бензозаправок, 50000 аптек: назагал більше підприємств, річний виторг яких складав, приблизно 1000 млрд. доларів США.¹

Висхідність з менш ніж 100 працівниками (Японія) до 95,9% (Японія) від усієї кількості підприємств з кількістю працівників до 50 осіб. У США зайнятості на усіх підприємствах і 30,8% усіх підприємств, що у підприємствах з менш ніж 500 відповідно складало 27,2%

Малі підприємства, як правило пов'язані з великими підприємствами, виробництво, виконання замовлень, ремонт машини тощо знижують загальні витрати і є успішними для обох сторін. Малі і великі підприємства виконують роль субпостачальників. Вони мають гнучку структуру, завершують кінцевий етап виробництва великих підприємств.

Малі підприємства для задоволення індивідуальних потреб споживачів, ніж широке масове виробництво. Малі підприємства мають форму малих товарних підприємств чи індивідуальних підприємств.

Малі підприємства мають якісних менеджерів та незалежність від державної допомоги малим підприємствам держави.

Малі підприємства мають можливість існувати цілими родинами, що дає можливість для працевлаштування, водночас

¹ С. Бабітська. 2. Bratislava, Elita, 1992. s. 58.

² С. Бабітська. 2. Bratislava, Elita, 1992. s. 58.

відкривають простір для вираження підприємств окремих індивідів, допомагають розвивати господарську діяльність по всій країні.

Господарський ефект малих підприємств може зрости їхнім внеском до обсягу виробництва, зайнятості, прибутковості, експорту тощо. Значним є їх місце в транспортній торгівлі та третинному секторі. Малі підприємства мають тенденцію використання меншої кількості капіталу на одного працівника, ніж великі підприємства. Водночас вони можуть використовувати цей капітал дуже продуктивно. Це пов'язано з відношенням додаткової вартості до фіксованих витрат. Саме власне, у малих підприємств є сприятливішим.

На малому підприємстві часто використовуються люди, які не були б задіяні в процесі розвитку. Йдеться, наприклад, про використання працівників з обмеженою підготовкою. Вони здобувають кваліфікацію в процесі праці. Тут спостерігається схильність до значного заощаджування і повільнішого зростання, можливість використати розпорошену міцність сили, яка б у іншому випадку могла залишитись невикористаною.

До переваг малих підприємств в першу чергу належать:

- здатність задовольняти обмежений попит на спеціальних ринках;
- природжена схильність до роботи та низька вимога до кваліфікованої праці;
- штучність пристосування до вимог та умов, які постійно змінюються;
- проста організаційна структура, яка веде до простіших і менш складних комунікативних зв'язків всередині підприємства і зв'язку з оточенням;
- експерименти з новими ринками або вихід на нові ринки, що не викликає небажаної уваги більших підприємств.

...екстремальним потребам
...маркетинг великих під-
...для "загального" споживача, який

...говорить про те, що малі

...проблеми працевлаштування
...і надалі працевлаштувати пра-

...з відносно низькими витратами
...зростаючому секторі послуг;

...справедливішого розподілу прибутків;
...і напівкваліфікованих робі-
...для подальшого економічного розви-

...в'язки між економічно-, соціа-
...секторами економіки;

...адаптації природних ресурсів,
...співдільних угод субпостачальників і
...великих підприємств;

...ринку.

...малих підприємств

...такими питаннями, як: недос-
...виконання роботи, необхідність
...на, найбільше з неясностями
...важливо усвідомити, що
...підприємництва, хоч які
...для всіх потенційних підприємців і
...вдлежать особисто від кожного
...починає підприємницьку діяльність

Дж. Волкер

Проблеми та питання малих підприємств виникають з таких областей:

- з юридичного регулювання їх діяльності;
- можливості знайти кредити та підхід до кредиторів;
- недостатності відповідної технічної та консалтингової допомоги та підтримки.

Об'єктивні труднощі малих підприємств можна розглядати на кілька груп:

1. Якщо великі підприємства з доброю організаційною структурою можуть собі дозволити лінійне управління та делегувати то менеджер малого підприємства є відносно спеціалізованою людиною. Він, всупереч особистим амбіціям, а також бар'єрам, створюється через стратегічні і тактичні проблеми.

2. Менеджери малих підприємств, як правило, отримують недостатню інформацію. У зусиллях прискорити виробництво, вони не мають збудованої інформаційної мережі. Це проявляється в момент, коли підприємство досягає межі дії росту.

3. Умовою росту підприємства є якісні працівники. Малі підприємства має обмежені можливості для росту зарплати, переважно не має значних можливостей для залучення працівників поза заробітною платою, а також складно знайти працівників для діяльності. Це змушує обмежити безпеку прибутку і прискорити пошуку якісної робочої сили.

4. Для росту підприємства необхідні інвестиції. Малі підприємства наштовхується на проблеми росту і фінансові проблеми. Власник намагається здобути заробіток для вирішення, отже, не залишається досить капіталу на інвестиції. Для професійних інвесторів мале підприємство, як правило, не є предметом їхнього зацікавлення для інвестицій.

5. Економічні цикли і колювання мале підприємство переживає досить тяжко. Воно не має значних резервів, можливість отримати кредити є невеликою.

...малого підприємства адаптації до змін, проблеми з'являються при реагуванні на зміни. Менеджер малого підприємства стикається з проблемами виробництва, ніж з проблемами маркетингу.

...малого підприємства мають обмежені можливості систематичного підвищення фаховості працівників. Це веде до недооцінки потенціалу людських ресурсів. Варто зауважити, що за останні 10-15 років економік характерний швидкий розвиток людських ресурсів (HRD - Human Resource Development) - допомогти людям в організаціях, які вимагають технічних знань, пристосуватися до нових вимог і досягти такого рівня фаховості, який необхідний, щоб пережити і втримати конкурентну перевагу. "HRD" уможливорює підвищення фаховості працівників, займається підготовкою персоналу всередині в межах підприємства.

...малого підприємства погано впливають деякі маркетингові інструменти. Якщо купувати зі знижкою, воно не впливає на обсяг виробництва, а саме із накопиченням досвідченої маркетингової системи та системою стимулювання собі дозволити власних дослідницьких витрат.

...малого підприємства є звичайно нешироким. Можливість диверсифікації продукції як шляху збільшення підприємстві.

...малого підприємства "менеджер малого підприємства" важливо розуміти всю складність діяльності підприємства, стратегію, економічні, фінансові, маркетингові інструменти, нові технічні рішення, результати діяльності тощо).

5.4. Підходи до зниження ризику підприємства діяльності в малому підприємстві

Майбутній підприємець, який має здатність переключитися на іншу галузь діяльності, ніж галузь його освіти та професійної діяльності, за потрібне присвятити частину своєї енергії на перегляд майбутнього, різних сфер діяльності. Такий вибір галузі дасть можливість при однакових вкладених зусиллях вивести підприємство на рівень рентабельності, який неможливо досягти окремим піднесенням даної галузі. Усе це досягається за допомогою однакових вкладених зусиллях пов'язаний з вибором галузі.

Кожен підприємець діє і вирішує на підставі інформації. Він, отже, знаходиться під постійним ризиком. Ризиком є небезпека майбутніх можливих шкод та втрат у випадку імовірності якої попередньо можна вирахувати, і компенсувати іншим способом. (Небезпека, імовірність якої вирахувати можна вирахувати і ніяк не можна визначити, зображається нечітко, невизначеною).

Напр., ризиком у цьому розумінні є особа, яка інвестує в проект в країні, що розвивається:

- шанс 10% рентабельності цього проекту є приблизно 10%
- шанс, що буде досягнуто рентабельності проекту, але проект буде реалізований без втрат, є приблизно 10%
- шанс, що річні втрати поки залишаються до 15% становлять 15 %;
- небезпека повної втрати - приблизно 5 %.

Причини ризику

- природні процеси, напр., потопи, стихійні лиха;
- людина і суспільство:
 - а) процеси відношення мікроекономіки та суспільства: війна, криза, інфляція;

...збереження, напр., банкрути;
...можливість дбайливості та контролю.
...
...);
...з поверненням до особистої власності і по
...власності підприємства.

...ризиків:
...до причин, передують, оберігають від
...напр., та за допомогою інформації і контролю;
...переваги добрим партнерам,
...вибір персоналу та його навчання;
...напр., відмова від ризикованої інвес-

...зіткнення з ризиком, діянн
...зіткнення завдяки страхуванню,
...інвестицій до більшої кількості
...фінансування, створе
...та запасів.

...вибрані питання з галузі ризику в під-
...його подолати.

*конкурентної боротьби буде швидше
сцени підприємництва. Добре
протистояти тривалій конку-
кортотривалим зниженням цін
формою пропозиції "спеціаліте-
з обмежений період, і цим організува-
резервами. Змагання між
жорстоке, але в межах
методи) і однаково діють щодо
змагання). З точки зору
є періодом, коли найвища цінність*

дістається за найнижчу ціну. Тактика і стратегія підприємства необхідною участю підприємництва.

Захист від глибокого та всезагального господарського випадку малого підприємства є складнішою. Малі підприємства, як правило, не створять значного грошового резерву, який банки годі розраховувати. Крім загальної, частіше зустрічається недостатності грошей, банки калькуюють зі своєю цією гроші з недоступних позик, котрі були взяті в минулому. Через те при високих процентах працюючі підприємства платять 2 рази: 1 раз нормально за позику, з якої відсоток становить другий раз - аванс за неплатників і відрахування банків з життя "вище рівня".

Яка нагода у цій ситуації з'являється для підприємства? Якщо підприємство є постачальником інвестицій, то в значній мірі залежить від загального господарського випадку, тому випадку слід посилити ту частину діяльності, яка становить продукцію сервісу та запасних частин. Підприємства в період спаду не дозволять собі купувати нові машини та обладнання. Вони зосередяться на реконструкції, ремонті. Відомо, що запасні частини і сервісний ремонт більш чутливі до господарських циклів. Більший простір для діяльності фірми, діяльністю якої є споживчі цінності. Тут велика роль споживачів, яка уможливорює вирівнювання циклів. Подальший фактор - характер пропозиції: чи є підприємство необхідний основний товар (напр., продукти) або додатковий має вищий ступінь еластичності цін.

В усіх випадках переконливим шляхом захисту підприємства є диверсифікація: розширення асортименту, розширення виробів, номенклатурна продукція, значне розширення виробників при збереженні професійності своєї діяльності. Диверсифікація засади "робити те, у чому розумієшся". Диверсифікація виходить з деяких засад, у першу чергу з того, що:

1 Вид: Kadlec F.: Prosperujeme v podnikaní. Praha, Masarykova univerzita, 1991.

- **вплив на стійкість підприємства;**
- **можливість бути консистентною з основною діяльністю основним виробом підприємства;**
- **можливість виходу щодо виробу, місцезнаходження, часу виконання;**
- **можливість діяльності може диверсифікуватись;**
- **можливість певною диверсифікувати;**
- **можливість треба у галузі, яку знаєте.**

Важливою рисою сучасного життя, забагато уваги на "нові речі", нову діяльність. Це врешт-решт життя. Ми виходимо з відомостей про те, що треба пережити.

Важливою рисою сучасного життя для підвищення опірності проти невдач. Вона веде до підвищення обсягу діяльності. Знову випадки спаду загальної підприємницької діяльності, великі змін щодо умов підприємницької діяльності з боку партнерів. При диверсифікації діяльності знову асортименту у напрямку пропозиції асортименту. Розширений асортимент повинен бути розширеним. Вимога знати і розуміти діяльність. Диверсифікацією виробу є, розширення асортименту розмірів при виробництві одягу знову асортименту. У цих випадках знову асортименту. В іншому разі втратимо

Важливою рисою сучасного життя чи модифікація попередньої продукції. Виходимо із засад, що бачимо нагоду, виходимо із засад оволодіти нею.

Важливою рисою сучасного життя належить від бажання задовольнити потреби покупця. Не часто для перевагу покупці від певної діяльності, виходячи з попередньої діяльності підприємця, асортименту, цьому постачальнику з адміністративних

причин (це зменшує загальне діловодство: фактори, зменшення гарантії, поставки). Замовник із задоволенням купує певний асортимент від одного постачальника.

Розширення кола своїх замовників в регіоні, де ми продаємо, дотримуємося вимоги точки зору на ринку, а також ціле. Ситуація вимагає слідкувати за тим, для чого замовник використовує наш продукт, і перебувати в постійному зв'язку з замовником. Це веде до посилення взаємодовіри.

Знати свої кордони та обмеження відноситься до діяльності підприємця. Ліміти мають місце також і при диверсифікації. Спроба підприємця виробити те, що він продає, часто зустрічається на проблеми, які неможливо вирішити. Виробництво має свої закономірності, і мале підприємство не може змінити діяльність. Це звичайно відображається і на перспективній діяльності, отже, на загальних результатах діяльності фірми.

Відповідь на питання, яку продукцію можна виробити передньої, може дати такий перелік питань:

1. Чи йдеться про галузь, яка розвивається? Чи зростає на продукцію?
2. Чи можемо стати на конкретному ринку постачальником?
3. Чи ми здатні знайти таку позицію, що наші витрати порівнянні зіставленими або нижчими, ніж витрати конкурентів на цього самого виробу? Складовою відчуття та відчуження підприємств є відмова від певної діяльності, чи підприємство, який не має перспективи, на необхідній частині ринку, або, якщо ринок у цій галузі не зростає або стає менш привабливим. Ми маємо сміливість виробити такий виріб. Це може бути одним з можливих значних проблем.

Дії, що оберігають від спаду, слід розпочинати з перевірки, чи торгівля йде добре..., якщо ситуація погіршується, намагатись шукати нових друзів.

	Валюна підприємства	
	Кількість працюючих	Згідно з оборотом
	до 49	до 2 млн. нім. м.
	50-99	2-25 млн. нім. м.
	100 і більше	25 млн. нім. м. і більше
	до 1	до 100 тис. нім. м.
	2-100	100 тис. – 2 млн. нім. м.
	101 і більше	2 млн. і більше
	до 9	до 1 млн. нім. м.
	10-99	100 тис. – 2 млн. нім. м.
	100 і більше	50 млн. нім. м. і більше

Розподіл підприємств за форму розподілення // Rozhodovanie v podnikaniach. Praha, Masop, 1991. S.35.

Середніх підприємствах прийняття рішення

У середніх підприємствах має розрахункове, інформаційне рішення. Він є складовою інформаційно-управлінської функції, що забезпечує швидку орієнтацію у прийнятті рішень.

Бюджету - бути інструментом управління діяльністю якого виявляється, чи дійсно підприємство (оборот, виробництво, витрати, прибуток) досягає поставленої меті. Така концепція передбачає, що бюджетується на короткий період часу, переважно на 1 рік. Це дозволяє здійснити конкретизації глобальних цілей, які підприємство на середньотривалий та довгочасний період.

Бюджетування - це метод діяльності підприємства і систему управління. Визначення їхньої ієрархії є необхідною передумовою для прийняття рішення підприємством. Тому при розробці бюджету

ту першим кроком є розгорнуте і таке, яке можна припустити майбутнє, визначення мети підприємства¹.

Цілі: йдеться про комплексне та кількісне вираження цілей підприємства, його намагання досягти за триваліший період, ніж 1 рік, певного ступеня успішності, певної рентабельності, зростання та темпу продуктивності. Цілі - це цінності, які можна вимірювати, і до досягнення яких підприємств прагнуть за певний термін і за допомогою певних засобів.

Бюджет: він є мостом між короткотривалими та довготривалими планами, його завданням є переведення цілей на певний період у декілька років, у річний знаменник і вираження грошових одиницях. Бюджети стають комплексним вираженням діяльності підприємства, а також його відділів. У цьому відношенні є критерієм, який відображає виконання цілей. При складанні довготривалих планів на підприємстві останні складаються з логічної точки зору на бюджет. У цьому випадку процес планування полягає в тому, що розробляється річна частина довготривалого плану або з того плану, як напрямку, виходять при формуванні бюджету.

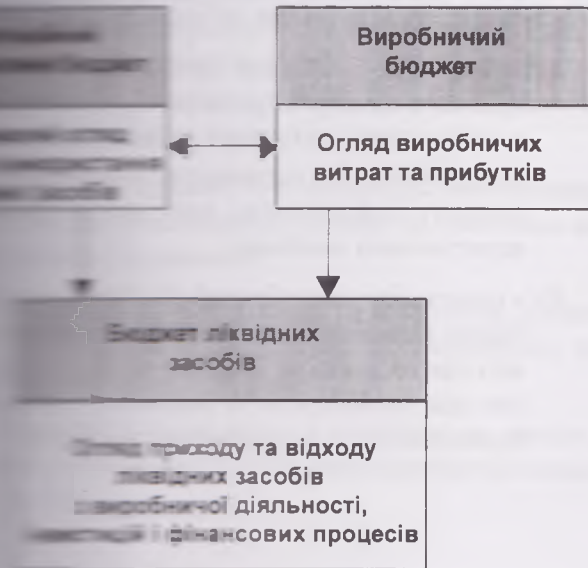
5.5.1. Модель діяльності підприємства

У малих та середніх підприємствах поєднання між довготривалим плануванням та річним бюджетом здійснити бувають досить складно. Такі підприємства у своїй переважній більшості не мають довготривалого планування, що малий підприємств пояснює ризиком ставити на досить непевне майбутнє. Вони відчуває, що не може вільно вирішувати питання розвитку свого підприємства. Це пов'язане з сучасним становищем підприємства та майбутнім розвитком ринку, на який підприємств рідко рішуче впливати не може. У цьому розумінні бюджет та інші інструменти за бюджетом використовуються на підприємстві як інструменти управління і найшвидше можуть дати відповідь на питання, чи процесів адаптації повинно зазнати підприємство, щоб досягнути

¹ Детальніше про це див., напр., у Джералда Модокса з Жерардом Модоуком, "Бюджетування", стор. 10-11.

...середовища та ринку, що постійно змінюється. Для малих та середніх підприємств змінюється характер досліджень та детальних річних бюджетів. Однак існує гарантія, що складені бюджети не стануть на заваді шансам довгочасного існування підприємства. Бюджетом передбачає існування підприємства, яке ефективно використовувати ізольовано, без зв'язаності. Щодо галузі діяльності підприємства, його організаційної структури, характеру діяльності і ступеня розвитку бухгалтерських форм та систем бюджетів. При складенні бюджетів, незалежно від того, чи це бюджет витрат, покупок, інвестицій чи ліквідів, складення має відповідати такій логіці: витрати, інвестиції, адміністративні та інші витрати на придбання засобів можна будувати

Логіка складення бюджетів підприємства



З цієї схеми очевидні зв'язки та членування бюджетів:

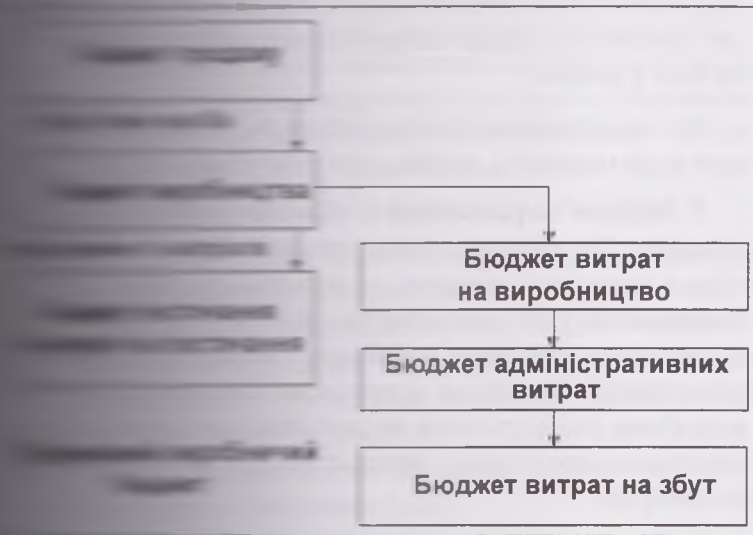
- інвестиційний та фінансовий бюджет являє собою довготривалий прогноз накопичення та використання фінансових засобів на підприємстві;
- виробничий бюджет становить передбачення витрат виробничих витрат та досягнутих результатів;
- бюджет ліквідних засобів, просто кажучи, є результатом бюджетного процесу.

Слід додати, що власне в малих та середніх підприємствах бюджет ліквідних засобів займає ключову позицію в управлінні господарства з огляду на майбутнє. І, коли він йде в ногу з інвестиційним та виробничим бюджетом, у ньому зустрічаються всі фінансові трансакції. Це:

- відхід ліквідних засобів у результаті інвестиційних витрат і прихід в результаті нажиття капіталу;
- або витрати та приходи з виробничої діяльності.

За доцільність концепції та способу створення виробничого бюджету виступають такі аргументи (що цілком не суперечать довготривалого планування та бюджету ліквідних засобів):

- а) з одного боку, головною проблемою малих та середніх підприємств є контроль за умовами, в яких працює підприємство. Виробничий бюджет робить можливим здійснювати таким чином, що керівництво підприємства отримує повідну інформацію, щоб могли швидко розглянути коригуючими засобами;
- б) з іншого боку виробничий бюджет уможливає здійснювати оцінку відповідно до результатів (і окремих напрямків) у всіх сферах діяльності підприємства, що є важливим там, де контроль за бюджетом є передумовою для впровадження дієвого стилю керівництва.



...виробничий бюджет від-
...часткових бюджетів і підсу-
... З аналізу рисунку видно, що
...виробничими бюджета-
...бюджету підприємства:

...був занадто оптимістичним,
...що веде до зростання ви-
...проценти.

...необхідність постачань, з'явля-
...сировини та матеріалів, що
...продаж.

...виробничих витрат,
...підвищення адміністративних
...

Бюджет та бухгалтерія

Бюджет, який виходить з бухгалтерії, у своїй найпростішій формі став однією з технік ефективної системи підприємства, дає можливість швидко визначити сучасний стан справ порівняти його з планом.

Те, що управління підприємством на основі бюджету здійснюється на бухгалтерію, можна підтвердити двома аргументами.

1. **Бюджет виражається в кількості, цінах та часових одиницях.** Усе спочатку переводиться на цифри, а потім виражається в грошових одиницях, оцінюються не лише результати діяльності підприємства (збут, виробництво, інвестиції), а також витрати на їх виконання (персонал, постачання, пропаганда, реклама, соціальна готівка). Управління підприємства, яке спирається на бюджет, передбачає, що бухгалтерія має всю необхідну інформацію про витрати, виторг, структуру організації та її прибутку.

2. **Керівництво бачить підприємство як зацікавлену особу, яка дбає про рентабельність і продуктивність.** Бюджет підприємства відображає цілі щодо цих глобальних цілей. Вони часом наявні в довгострокових планах, реалізацію та рівновагу котрих має забезпечити підприємство. У цьому сенсі управління бюджетом представляє собою певний вид економічної моделі. З бухгалтерії підприємства воно бере дані для синтезу і підтримки балансу між витратами та виторгом, активами та пасивами, стратегією використання фінансів.

5.5.2. Дослідження передуює витратам фінансів

Цей метод керівництва підприємством не можна розглядати простою технікою розрахунків. Поки бухгалтерія підприємства не знає кожен окремий рух в кожній окремій сфері діяльності підприємства, в бюджеті завжди відображено і різні, але завжди зазначені підприємство, і зусилля, яких воно бачить в досягненні своїх цілей.

Систему бюджету вважаємо більше проблем, ніж при
цілісності, впливає із спів-
виробничих бюджетів, спрямованих на
Під цим враховуються конкретні під-
виробництва, складів, інвестицій)
спроможність підприємства, ліміти
об'єм попиту), як і скорочення. Кожен
таким чином, і мета і засіб для
пов'язаного з ним бюджету.

і іншим ніж передбачене наперед
виробничого циклу підприємс-
формі система бюджету малих та
з фінансової бухгалтерії
виробничі бюджети, що
окремого виду витрат (витрати на
адміністративні витрати та витра-
тощо).

дійсно розуміється як форма планової
структура якого і поділ на час-
встановленим в бухгалтерській
неподільні бюджети
витрат, які є важливими для
роботи підприємства.

першу і дійсно загальну концеп-
швейцарських родинних
механіки. Система з неподільними
та середніми підприємства-
контролю, звичайно за умови, що
якості виробів і що бюджет не
минулих тенденцій до майбутнього.

неподільний бюджет і надалі
основних елементів підприємницької
оборот, зарплати, виплати та інші
Такий спосіб розрахунків можливий
і продають лише один

Рис. 5.3. Система бюджету з нерозчленованими витратами

Система бюджету	Запланована калькуляція			
Бюджет збуту	Загальний оборот	5140000		
	- рабат	140000		
	= чистий оборот	5000000	5000000	
2. Бюджет виробництва	- безпосередні витрати виробництва		2000000	
	- сировина, матеріал, напівфабрикат	1200000		
	- зарплата	800000		
	= загальний прибуток		3000000	
3. Бюджет непрямих витратків	- непрямі видатки		2600000	
	- допоміжні і виробн. матеріали	300000		
	- виробництво	1400000		
	- збут	400000		
	- дослідження і розвиток	200000		
	- адміністрація	300000		
	= результат підприємства перед відрахуванням процентів та списувань		400000	

вид товарів, тобто малу кількість подібних видів товарів, процесом виробництва і структурою витрат. Це означає, чому цей метод ми знаходимо в середніх за величиною підприємствах, які не мають бухгалтерії витрат.

Ця схема системи бюджету пристосована для функціонування підприємства, яка є важливою для торговельних підприємств.

Модель бюджетна система торговельного підприємства з нерозчленованим бюджетом

Бюджет	Запланована калькуляція
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">1. Бюджет збуту</div>	Запланований оборот
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">2. Бюджет забезпечення</div>	Запланована закупівельна ціна товару для продажу
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">3. Бюджет витрат на забезпечення</div>	
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">4. Бюджет витрат на збут</div>	= запланований загальний прибуток - заплановані повні витрати
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;">5. Бюджет різних виробничих витрат</div>	- заплановані повні витрати = запланований результат підприємства

Вплив бюджету і організаційна структура підприємства

Підприємства можуть створювати систему бюджетування, перший виходить з повних, власних витрат, граничних витрат.

Для досягнення бажаного розподілу допустимого результату (загальних витрат), підприємство повинно працювати з бюджетом для кожної виробничої групи, тобто з бюджетом підприємства, щоб відповідно до організаційного порядку надати послуги чи відділів для надання послуг. Це властиво підприємствам, які розвинули систему обліку витрат і розподілу основних бюджетів (збут,

виробництво, постачання, персонал) на детальні бюджети, які повідомляють ієрархічним шаблолям (див. рис. 5.6.).

Використання наступних бюджетів уможливило директорське керівництво підприємством, бо такий прийом викликав вимоги, щоб організаційна структура підприємства і його системи обліку витрат відповідали одна одній. Подільні бюджети пов'язують з розподільними планованими вартостями обороту витрат, їх метою є створити контроль видатків та продуктивності в відділах.

Відповідальність за ці заплановані дані повинні нести працівники різних ієрархічних шаблів.

5.6.1. Система бюджету і відповідальність

У межах бухгалтерського обліку є дві можливості, в яких середні підприємства можуть створити систему бюджету, яка зберігає відповідальність:

А. Система бюджету на базі повних, тобто власних витрат (full costing)

При такому методі йдеться про те, щоб відповідні витрати повністю приписувались окремим виробничим групам або діяльності. У випадку підприємства, наведеного на рис. 5.5, такої діяльності система бюджету виглядала б так, як це показано на рис. 5.5а. Підприємство поділить весь виробничий бюджет на складено на базі даних, отриманих в окремих відділеннях, між з виробничої та збутової діяльності на три окремі бюджети (рис. 5.5а, А, В і С). Цей метод, який вводить плановий підприємстві результат щодо виробів, передбачає, що певні загальні витрати (напр., дослідження і розвиток, адміністрація) розподіляються. Цей розподіл здійснюється відповідно до "ключів", тобто витрат, які пропонує система бухгалтерії витрат. При цьому тоді важко собі уявити, що керівники на певних рівнях підприємницької ієрархії беруть відповідальність за свої бюджети. Вони не мають можливості вплинути ні на більшу, ні на меншу частину факторів, які обумовлюють їхню "продуктивність". Номінально, поки йдеться про вироби А, В і С, заплановано

...згідно з якими розподі-
...для всіх.

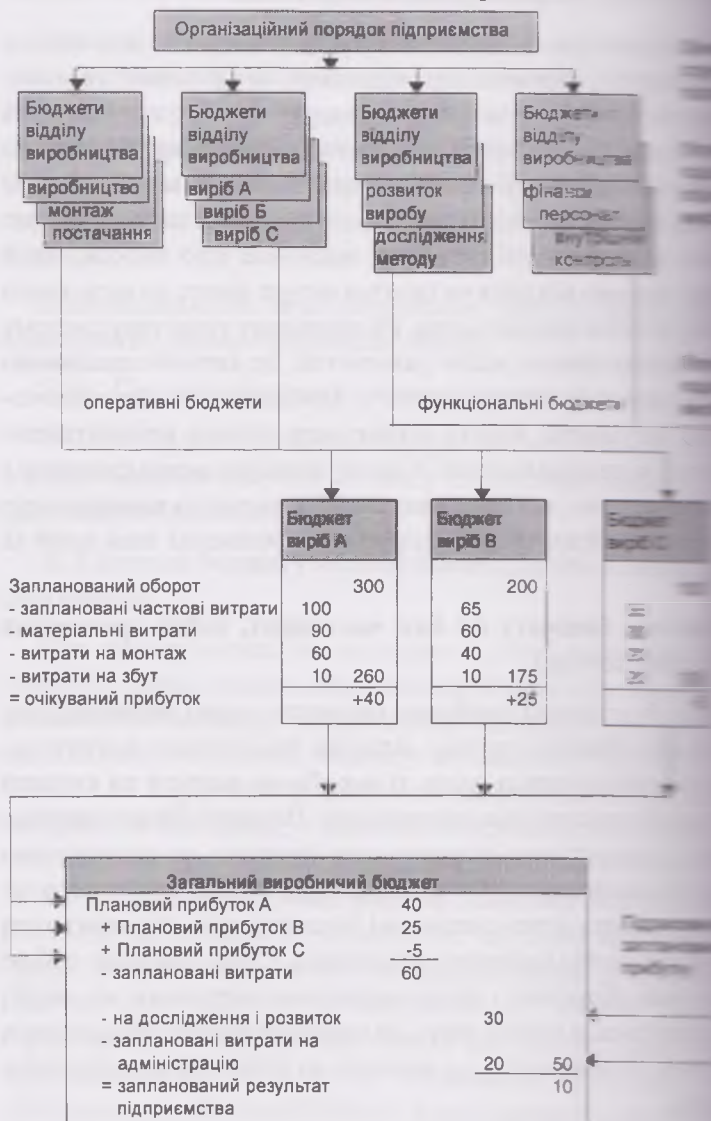
...використання мірила для оцінки
...працівників; кількість
...продуктивність, віддаленість
...дотримання цінових чи
...У практиці при відповіді на ці питання
...що принцип повних витрат
...висновок про внесок, який
...витрат дають до загального
...На протипагу тому таку систему
...там, де керівні працівники
...з особистих та виробничо-
...гнємувати сильну концентрацію
...У цьому випадку метод бюджету є
...підприємствo використовує
...встановлених ним норм та

...на базі часткових, тобто граничних

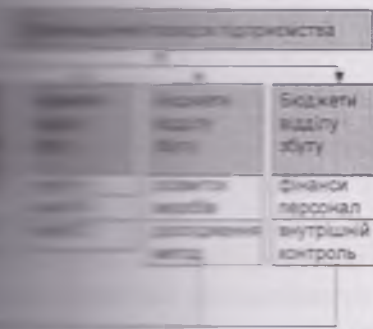
...бюджету можна вирішити так,
...вiддiлам чи центрам з витрат під-
...тi виробничi витрати та витрати
...Витрати, безпосередньо
...витрати на дослідження
...зраховуються до загального ра-
...бюджети, які є під контролем
...Сума, яка являє собою
...вирiб,
...на покриття витрат, обумовлених
...до результатiв роботи під-

...бюджету при такому методі
...оперативними бюджета-
...до передумов збуту і кількості пра-

Рис. 5.5. Поділ системи бюджету на підставі часткових витрат



Бюджетна система бюджету на підставі
 персональних зобов'язаних витрат



Організаційна структура підприємства

Бюджети, поділені згідно з відділами

Запланований оборот

Вид витрат	Сума
Загальний оборот	600
Витрати на збут	200
Витрати на фінанси	180
Витрати на персонал	120
Витрати на внутрішній контроль	40
Витрати на інші	30
Всього витрат	20 590
Резерв	10 + 10

Запланований оборот

Вид витрат	Бюджет вироб В	Бюджет вироб С
Витрати на збут	200	100
Витрати на фінанси	180	35
Витрати на персонал	120	30
Витрати на внутрішній контроль	40	20
Витрати на інші	40	20
Витрати на інші	10	10
Витрати на інші	10	10
Витрати на інші	5	5
Всього витрат	190	120
Резерв	+10	-20

Бюджети, розподілені щодо виробів

цюючих, а також так званими функціональними підрозділами можуть бути складені як відносно незалежні на підприємстві підрозділи виробництва. Цим полегшується оцінка продуктивності окремих підрозділів, центрів витрат та працівників. Загальний бюджет підприємства може стати в руках окремого підрозділу, який є інструментом планування, контролю та управління. Замість того, щоб він є не переліком видів потреб, а наочним порівнянням витрат з тим, якого (в наведеному прикладі) досягли виробники. Це означає, що отримали оперативні відділи (виробництво і збут) витрати, які вони завантажили бюджет функціональні частини (виробництво, маркетинг, розвиток, адміністрація).

Щоб ще краще зобразити суть компетентності та відповідальності, перенесених на працівників та відділи, організаційний приємець може піти на зміни в ієрархічній структурі підприємства. Її можна пристосувати до принципів децентралізованого управління за допомогою так званих центрів відповідальності. Організація підприємства, закладена на території центрів відповідальності, означає розподіл підприємства на підрозділи, які приймають рішення, скільки затратити на вхідні ресурси (inputs) та як за допомогою цього створити якість продукції. Це можна легко визначити. У межах планового управління підприємства перенесення авторитету і права вирішувати у зв'язку з цим парадоксально означає, що власне цей авторитет та відповідальність працівників обмежується тими сферами діяльності, у яких вони беруть участь про витрати чи результати, приходи та витрати, створення та використання фінансових засобів.

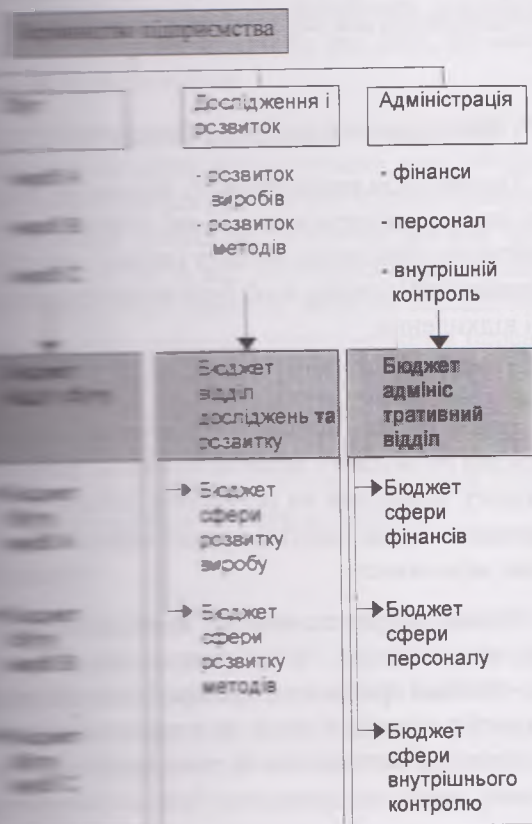
5.6.2. Узгодження організаційної структури підприємства з його цілями

Організаційну форму з центрами відповідальності здійснюють вітчизняні та міжнародні об'єднання, в яких економічно-політичні аргументи в більшості випадків суттєво впливають на організацію щодо ринків чи виробів. В обидвох випадках це означає додатком до децентралізації відповідальності, яку підприємство

цей визначає керівництво. В межах цього методу цей метод має менше значення.

Метод складається з функціональних одиниць, "визначених" плановими даними. Це означає, що метод відповідає лише за ті планові дані, які можна керувати, це означає, що він дійсно впливає на них і приймати рішення щодо них про прямі (змінні) витрати та обороти, різні надбавки чи торговий

Бюджет та організаційна структура підприємства



Щоб забезпечити те, щоб центрам відповідальності виходили лише статті, на які вони дійсно мають вплив, потрібно скласти таку систему бюджету, яка робить розподіл загального результату роботи підприємств та державних галузей, які вносять свою частку в цей результат. Така система, як правило, передбачає використання такої бюджетної структури, яка виходить з граничних витрат і яка часто не враховує правила розподілу непрямих витрат. Така система гостроює межу між окремими елементами, з яких складаються розчленовані бюджети. При цьому виходять з того, що витрати виробництва та збуту (або центр витрат) передає результати своєї праці іншому відділу (або центру витрат) за домовленою ціною. Завданням загального бюджету є поєднати часткові результати, яких досягли окремі підприємства, для керівництва підприємством в цілому.

5.7. Методика складання бюджету

Процес складання бюджету відповідає послідовності дій, які виконує підприємство, і які повинні забезпечити здійснене обчислення обороту і витрат, щоб здійснити (бюджетний) процес, щоб були визначені і проаналізовані фактори ризику та відхилення.

А. Оцінка

Являє собою попереднє вивчення ситуації для прийняття рішення по бюджету. Вона не пов'язана із передбаченням обороту, прибутків чи результату роботи підприємства. Це скромніша: на підставі кращої інформації визначити тенденції, можливості.

Оцінка витрат та виторгу відображається в плані дій, в яких, як правило, властиво, і є прогнозом очікуваного результату. Це про технічні проблеми й про проблеми, що стосуються економічної політики. Оцінка не є простим просуванням тенденцій в минулому результатів та тенденцій, а вираженням вибору напрямку, якого підприємство буде дотримуватись в майбутньому.

...техніку, існує цілий ряд оціночних методів та ... які виходять почасти з екстраполяції, ... актуальної інформації. Ці методи, згідно з ... опосередковують, можна розділити так:

... в визначення порядку, пов'язаного з часом, і ... певні константи у довготривалому ... перемінних (хвиль) і в короткотривалому ... відхиленнях цих перемінних. Якщо ... розвитку залишитися однаковою, під ... екстраполювати не лише в наступному році, ... сезонних коефіцієнтів у відповідні місяці ... методів екстраполяції вказує на те, що при ... береться до уваги можливість ... економічних та позаекономічних чинників, ... з гіпотези про те, що дані, які мали ... не змінюються.

... аргументом для можливості застосування ме- ... обчислення, коли отримані дані про збут ... розвиваються з розвитком іншого фактора. ... отриманий дозвіл на будівництво має без- ... об'єм та вид необхідних будівельних ... дешевого обладнання. Малі та середні під- ... при складанні своїх бюджетів перева- ... та знань окремого виробника про ... середовище. Цей, швидше ... , теж має важливе значення, але під- ... більше, якщо свої перші здогади допо- ... на наукові методи.

... "бюджет" можна охарактеризувати, як ... затрати, виторг та видатки, скоорд- Іншими словами, бюджет - де- ... в частинах, його змістом є розвиток ... під час певного періоду часу.

Бюджет не повинен виражати цю загальну картину грошових одиницях, водночас характер поставлених завдань для їхнього досягнення може бути уточнений цими одиницями (матеріальність, кількість штук, трудогодини на виробництво, оплата за години праці). У процесі визначення бюджет відповідає зовсім конкретним даним, завдяки чому до певної міри стає формальною оцінка, прогнозу. Бюджетний процес на підприємстві складається з декілька категорій бюджетів:

- бюджети для виробництва, інвестицій та ліквідації
- бюджети для виробничих чи адміністративних витрат
- короткотривалі та середньотривалі бюджети.

Бюджет виражає бажання діяти узгоджено до інтересів підприємства. Складені бюджети відображають зобов'язання та обіцянки відповідальних працівників, що вони досягнуть поставленої у їхній сфері діяльності. Бюджет не є ні обов'язковим, ні таким, що не можна відкликати, його можна змінити та використовувати для даного господарського розвитку.

В. Контроль

Бюджет, укладений до початку конкретного періоду, по собі не може здійснити принципу планування роботи підприємства. Крім того, він вимагає безпосереднього порівняння запланованих і дійсних даних, щоб можна було знайти відхилення та проаналізувати їхні причини. Знаходження відхилення не є самоціллю, але воно повинно викликати до життя контрольний процес, який додасть необхідної інформації для відповідного рішення питання:

- якими є причини відхилень?
- хто за це відповідає?
- яких заходів треба вжити, щоб їх усунути?

Щодо причин можна розрізнити декілька типів відхилень:

...недостатньої точності прогнозування...

...іншого розвитку системи працевлаштування, якого очікували;

...вразною зміною продуктивності;

...визових змін в галузі збуту або (наприклад, сировина, зарплата і виплати).

...розібрати детальніше, тут лише залишається решта... Залишається решта... продуктивності або цін... застачає простого логічного... причину відхилення. Так, бюджету може бути результатом... згідно з колективним... бюджетний рік. У такому випадку при відхиленні рекомендуємо пра... (наприклад).

Контроль за бюджетом

	Бюджет	Факт		Відхилення	
		витрати	результат	витрати	результат
	800		810		+10
		375		+15	
		235		-5	
		110		-10	
		15		+5	
	800	735	810	+5	+10

Такі таблиці можна складати для кожної сфери діяльності протягом цілого року через певний інтервал часу. Відхилення можуть мати комплексні причини, з яких можна визначити лише, якщо створити систему нормальних або нормальних (запланованих) витрат. З цієї теми можна розрізнити:

- цінові відхилення (відхилення від нормальних цін на придбаний матеріал, оплата за товари)
- відхилення в кількості (в споживанні матеріалів, проданих виробів, роботогодин).

Детальний перерахунок відхилень для сфери діяльності за допомогою порівняння плану та реальності здійснюється за наступними показниками:

Дійсний оборот: 90 одиниць по 9 крон

Запланований оборот: 80 одиниць по 10 крон

Загальне відхилення

5.7.1. Керівна функція контролю

а) **Відхилення в кількості:** різниця між дійсною проданою за запланованою (стандартною) кількістю за тією самою запланованою ціною:

- дійсна кількість за заплановану ціну:

90 одиниць по 10 крон

- запланована кількість за заплановану ціну:

80 одиниць по 10 крон

- відхилення в кількості

б) **Відхилення в ціні:** різниця між дійсною проданою за дійсну ціну і дійсною кількістю, проданою за заплановану ціну:

Відхилення за дійсну ціну:

Відхилення до 9 крон = 810 крон

Відхилення за заплановану ціну:

Відхилення до 10 крон = 900 крон

- 90 крон

Відхилення можна зобразити так:

Відхилення в кількості +100 крон

-90 крон

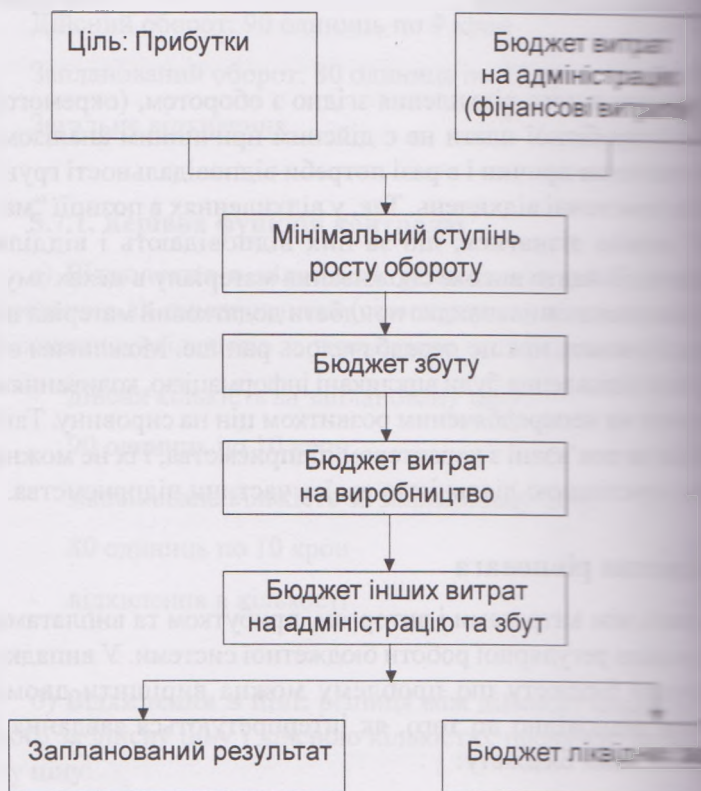
+10 крон

Відхилення відхилення згідно з оборотом, (окремого) відхилення відхилення не є дійсним причинним аналізом. Відхилення відхилення і в разі потреби відповідальності грун- відхилення відхилення. Так, у відхиленнях в позиції “ма- відхилення відхилення, що за них відповідають і відділи відхилення. Завдяки високому споживанню матеріалу в цехах зму- відхилення відхилення швидко придбати додатковий матеріал на відхилення відхилення, ніж це передбачалось раніше. Можливим є і відхилення відхилення бути викликані інформацією, коливанням відхилення відхиленням розвитком цін на сировину. Такі відхилення відхилення з відхиленням підприємства, і їх не можна відхилення відхилення діяльністю якоїсь частини підприємства.

Відхилення відхилення і зиторгом, прибутком та виплатами відхилення відхилення роботи бюджетної системи. У випадку відхилення відхилення проблему можна вирішити двома відхилення відхилення дві часті, як інтерпретуються завдання і відхилення відхилення.

А. Перша можливість полягає в тому, що виробничі бюджети узгоджують із загальними цілями підприємства: рентабельності інвестицій, обороту капіталу, підвищення власних засобів і т.і. З цієї точки зору, річні бюджети і узгоджують з мінімальним ступенем зростання обороту, якого повинно досягти підприємство, згідно з цими доходами (cash – flow) та очікуваними витратами на адміністрацію. Цей метод виходить з екстраполяції історичних тенденцій розвитку, і його можна зобразити на наступній діаграмі (рис. 5.7).

Рис. 5.7. Забезпечення бездефіцитного бюджету



... що найвищий оборот протягом
... прями (змінні) витрати, постійні
... підприємства прибутки, це

$$F_{n+1} = F_n + C_{n+1}$$

... мінімальний ступінь зростання

... з році n ;

... (змінних) витрат, причому V вираховує-
... обороту, досягнутого в році n (V додає-
... число);

... постійні витрати на рік $n + 1$;

... прибуток (cash – flow) для року $n + 1$,
... інвестованого капіталу, якщо
... підприємства;

... підприємство досягло обороту 500 грошових
... (змінні) витрати становили 350
... ($F_n = 100$). Прибуток склав 50. Для
... розширити діяльність і вста-

... засобів – 10;

... – 30. з цього виходить прибуток – 70;

Для застосування наведеного зразка прийдемо до наступного ступеня обороту:

$$t = \frac{110+70}{500(1-70/100)} = 1,2$$

що відповідає мінімальному обороту $500 \times 1,2 = 600$. Цей метод виходить з того, що цілі обороту і виробництва новлюються чисто технічним способом з попереднім. Основа вимірювання і оцінки продуктивності зазначених показників торканими, бо виходимо з такої гіпотези: щоб виходити до певного рівня **тавлені керівництвом підприємства, необхідно досягти певного конкретного обороту і дотримуватись конкретних витрат**. Описаний метод передбачає використання прийемницького органу, який займається складанням бюджетів і подає їх оперативним одиницям без подальшого обговорення.

Б. Другий метод є зовсім іншим: він виходить з розгляду витрат на продажі або виготовлених виробів і прогнозує результати, які можна очікувати при даних гіпотезах. За допомогою цієї інформації працівник, відповідальний за загальний бюджет підприємства, **зуніфікує окремі бюджети і цим забезпечує досягнення передумову результату підприємства.**

Через те, що загальний бюджет у своїй першій версії не може бути відповідати цілям всіх, хто приймає рішення про складання почнеться знову. Обговоренням і погодженням відповідальний працівник намагається узгодити пропозиції, виведеними із загальної мети підприємства.

Аналіз деяких принципів укладання бюджетів, які використовують малі й середні підприємства, вказує на те, що більшість використовують другий метод. Його можна розбити на дві фази, логічна послідовність яких робить можливість обговорення цією та поєднання (див. рис. 5.8):

- а) На перший фазі керівництво підприємства встановлює загальну рамку бюджету, дає виробничим та адміністративним

... інформацію про попередній розвиток
... також уточнює загальні цілі, яких хоче

... функціональні відділи склада-
... відповідають. При цьому вони
... обороту і витрат, зважаючи
... фактори, які на них впливають.

... бюджети уніфікуються, що
... результату під-
... бюджет порівнюється із зага-
... обговорюється з керів-
... заключний етап – координа-

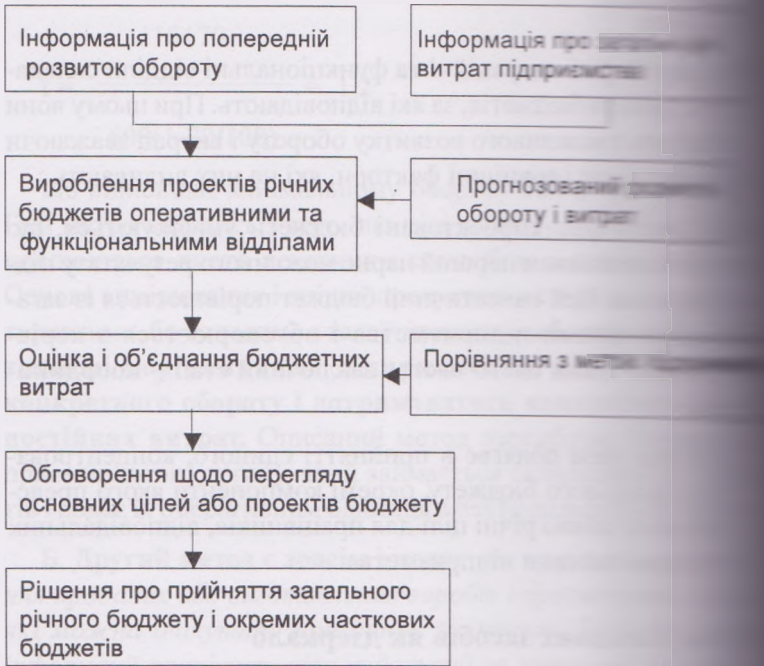
... прийнятті єдиного, концентрова-
... окремі компоненти якого предс-
... для працівників, відповідальних
...

... як дзеркало

... переговорів та можливого
... етап на
... результату. Практично цю
... бюджету у своїй першій
... мети підприємства.

... підприємствах, як правило, завданням
... проекти бюджету і усунути
... бо повинно водночас забез-
... засобів. Для керівниц-
... підприємства мають значення не лише
... а й обсяг підприємницької
... Крім цього, потрібно врахува-
... (фінансування інвестицій,
... активів відноситься до

Рис. 5.8. Забезпечення бездефіцитного бюджету



тих завдань, які треба визначити вже при оцінці підприємства. Цим перевіряється чинність, тобто можливість виконання ними, решти часткових бюджетів підприємства. Для ліквідних активів можна з випередженням у визначити величину, тобто вид фінансових зобов'язань, найзручніший шлях, як їх здійснити. Це заощадить цінний час і зусилля, пов'язані з пошуком останній момент.

У системі бюджету, пристосованій для малих підприємств, план ліквідних активів відіграє роль окремих підприємств визначає наслідки своїх інвестиційних рішень. У цьому сенсі слова рівності ліквідних активів однаково важлива, як і рівності витрат, забезпечити для видатків та виторгів підприємства.

2.3. Принципи складання бюджетів

Складений бюджет виходить з трьох принципів: гнучкості бюджету та можливості його перегляду, збалансованості бюджету відповідно до часових проміжків і збереження цілі всіх положень бюджету.

Складені бюджетів, наведені в попередній частині були статичними бюджетними бюджетами. Вони виходять із заданої бази або виробництва, без того, щоб при конкретній зміні бази залились відхилення, які завжди можливі. Вони не враховують, що при різкій, непередбаченій зміні обставин підприємства втрачають протягом бюджетного року будь-

3.1. Гнучкість бюджету та можливості його ревізії

Якщо бюджет складено вище, не можна зробити висновку, що він є статичним і незмінні величини. На малих підприємствах, де вижити часто означає швидко реагувати на зміни проблеми, заплановані дані мають чисту статичність. Якщо дійде до неочікуваних, важливих перебігів, слід мати можливість повного чи часткового перегляду бюджетних даних. Це зовсім не означає, що початкові дані є статичними, швидше маємо на меті пристосування до змін. Такий перегляд бюджету повинен здійснюватися при нескінченній необхідності і з рішення керівництва, хоча існує небезпека, що система управління підприємством може розладнатися. Такий метод є швидше статичним і не має стати правилом.

Якщо підприємство роботи підприємства додати додатковий бюджет, це означає, що планується працювати з так званими статичними бюджетами. Цей метод представляє відхилення різних величин обороту або виробництва. Як застосувати цей метод, намагаємося відповідати на питання: "Як зміниться обороту на x % підвищаться чи знизяться в результат діяльності підприємства?"

Запровадження “нормального” гіпотетичного рівня витрат на початку бюджетного року дає можливість підприємству хувати зміни витрат, які відбуваються протягом бюджетного періоду, а також відхилення в діяльності, щоб їх контролювати. З цією метою для кожного виду витрат і відповідного змісту зміни виду складається відповідний змінний бюджет. На передньому прикладі для 5 рівнів обороту близько 80-120% відбувається звичайний контроль за допомогою порівняння нованих даних з дійсно досягнутими і бухгалтерськими підрахуваними.

Б. Розподіл річних бюджетів за часом

Бюджет та контроль за ним немислимі без конкретних часів, який вони мають покривати. Відповідний період часу не бути однаковим як для окремих бюджетів, так і для загального бюджету. Для виробничого бюджету і запланованої діяльності цей період майже завжди відповідає бюджетному року. Цей принцип зміцнює логічні зв'язки, які існують у загальній діяльності з її річним збалансуванням. Винятки можна спостерігати у виробничій діяльності є виразно сезонною (напр., туристичний бізнес).

Поточний контроль дійсних даних недостатньо об'єктивним бюджетом. Без розподілу річного бюджету за часом повідомальним працівникам бракувало б необхідних звітів на час бюджетного року необхідні для визначення дійсних фактів речей. Так, було б неможливо відповідним для цієї ситуації методом аналізувати, як поступово вдається реалізувати річний

У зв'язку з цим можна вказати на те, що вибір бюджетного періоду (місяць, квартал чи півріччя) є важливим. Вибір лише робочий цикл підприємства, а вимоги керівництва підприємства. Через те при дотриманні однакового річного обороту можливий різний розподіл виробничих бюджетів за часом для окремих центрів. У готелях, напр., буде відмінність між літнім періодом для основного сезону, для передсезонного і післясезонного періоду. Для планування ліквідності і обороту (ночів, їжі, напоїв, та ін. послуги), як правило, працюють з часом

Цій меті передусім підпорядкована техніка, відомостями якою є метод “zero-base-budgeting” (бюджет з нульовою базою). Для багатьох середніх підприємств цей метод з багатьох точок зору є новим, бо виходить з принципів щорічного критичного огляду складових, наведених у функціональному бюджеті. Але це не тому, що йдеться від керівника кожного центру витрат обґрунтувати всі позиції бюджету, за які він відповідає, а тому, що зору виникнення (через те існує визначення витрат) і викласти аргументи необхідності відповідних витрат.

У кожному підприємстві працівники, відповідальні за функціональні бюджети, припускають, що витрати на виконання доручених їм завдань (напр., адміністративна робота) автоматично переходять до бюджету наступного року. Це випливає з того, що обґрунтовуються лише витрати на нові проекти. Іншими словами, всі позиції минулого бюджетного року вважаються існуючими. Не треба багато фантазії на те, щоб уявити собі результати такого методу для розвитку постійних витрат підприємства. Щоб уникнути цього, метод нульової бази пропонує скласти детальний функціональний ряд проектів бюджету з різними витратами. Іншими словами треба визначити дії, які вимагають виконання, обмеження або збереження тих діяльностей, які безпосередньо пов'язані з виробництвом і збутом.

Завдання керівництва підприємства - оцінити окремі частини бюджетів за допомогою аналізу витрат і продуктивності, а також перерахунку рентабельності. Після цього на підставі даної оцінки надаються людські та фінансові ресурси. Крім того, на додаткові витрати часу, яких вимагає цей метод, варто звернути вигідних сторін, які окремому підприємцю не можуть бути втраченими:

- метод нульової бази дає можливість кожній частині щорічному ступеню знайти кошти на свої проекти;
- це дає можливість різним центрам спрямувати ресурси, що є в їхньому розпорядженні, на найбільш вигідні програми;

...метод спонукає тих, що вирішують, щоб вони
...зі своїм начальством витрати та ефекти від
...були покладені на них.

...бази може допомогти в реалізації бажаних
...вони буде пристосований до характерних рис
...підприємства. Він повинен запроваджуватись пос-
...застосовувати всі, кого він стосується. Підго-
...для успіху і пов'язані з інформованістю і
...є найкращою передумовою того, щоб
...гі сумніви тих, які відповідають за успіх.

Таблиця 5.4. Приклад гнучкого бюджету

	80%	90%	100% (норма)	110%	120%
...	300	900	1000	1100	1200
...	240	270	300	330	360
...	180	180	200	220	240
...	45	45	50	55	60
...	200	200	200	200	200
...	50	50	50	50	50
...	50	50	50	50	50
...	100	100	100	100	100
...	-50	-50	+50	+95	+140

...контролю за бюджетом
...бюджетерського обліку контроль за бюдже-
...інформаційну систему і цим вдоскона-
...рішень на підприємстві. Він полегшує
...результатів, але й аналіз відмінностей

Розгляд діяльності підприємств, які працюють за цим методом і мають у цьому досвід, вказує, що контроль бюджетом, а саме порівняння плану і дійсності витрат, переходить за рамки простої оцінки запланованих витрат. Передумовою для успішного введення контролю витрат є те, що на підприємство треба дивитись як на господарство, а не на фабрику, яку характеризує зовнішнє середовище, ситуація в підприємстві, мета і те, що досягнуто згоди між всіма працівниками яких ця система стосується. Запровадження контролю витрат є не лише технічним, а психологічним і соціальним процесом.

Ця констатація справедлива не лише для великих підприємств, а й для малих та середніх, так само для одностановочних підприємств, бо індивідуальні підприємці, як керівників більших об'єднань можуть лише зрідка отримувати допомогу і співпрацю фахівців. Вони вимушені бути самостійними і в більшості випадків приймати стратегічні рішення про свою виробничу, збутову та фінансову політику.

Для підприємства, що займається ремісничою діяльністю, невелику кількість працівників, керівник є найкваліфікованішим, бо він сам повинен готувати рішення. Якщо підприємство має десятки чи сотні працівників з'являється питання, чи індивідуальний підприємець може дозволити собі вирішити завдання керівництва з такою кількістю людей, може він приймати важливі рішення і чи виникає ризик, що він буде перевантажений рутинною працею. На практиці керівник змушений частину своєї відповідальності і компетенції передати безпосереднім підлеглим. Всупереч цьому, він повинен не посередньо керувати підприємством своїм власним директивним способом. Якщо він все ж відважиться на такий стиль керівництва і управління підприємством на тривалий час, не обійдеться без пояснення аргументів, які впливають на це, без розуміння цих важливих передумов:

- **вибрана система бюджету повинна бути простішою, зрозумілою організації та потреб підприємства;**

... підприємства повинні бути системно і на
... провіформовані про політику, мету та
... підприємства;

... працівників повинна бути забез-
... та вихованням;

... треба створити відповідну систему
... .

... поліпшують реалізацію бюджетного
... за бюджетом, ще не означає, що вони
... . Ключове адміністративне рішення зали-
... , якщо працівники не пересвід-
... реалізація дійсно в їхніх інтересах.

... виходить з принципу, що підприємство
... відокремлені один від одного центри
... , повинен бути відповідальним
... впливати. Неправильно
... цих організаційних принципів
... , щоб автоматично і спонтанно
... для роботи і керівництва системою.
... бюджету можна забезпечити лише тоді,
... чи якась інша, мотивує від-
... до того, щоб вони погодили свої рішення
... . Принципи та техніка такої мо-
... організаційної структури та стилю
... , з саме:

... централізоване керівництво підприємс-
... до відома призначені цілі окремим
... . Силою, яка примушує відповіда-
... призначених величин бюдже-
... . Такий метод виходить з
... на людську поведінку. Існує
... підприємством, і вона є вищою за
... її видумати та прищепити

цю форму керівництва всім працівникам. Переважно стимулами вони турбуються про те, щоб цієї форми все дотримувались. При централізованій організації контроль за бюджетом взагалі не може існувати. Там продуктивність оцінюється лише на рівні керівництва. "Контрольовані" ставлені як самоціль і те, що залишається, є лише системою зів, яка прямує по різних ієрархічних щаблях. Контроль за бюджетом, тобто порівняння плану і дійсності, є більша цінна перевірка, яка дає керівництву впевненість, що вказівки були отримані і виконані.

2. Децентралізація

При децентралізованій структурі організації контроль за бюджетом має цілком конкретний інструмент для оцінки продуктивності окремих працівників і для процесу прийняття рішень. Цілі вибираються на нижчих щаблях структури підприємства, вони є в більшій чи меншій мірі вільними, звичайно в даному загальному розвитку підприємства. Це вимагає великої сили, яка мотивувала б окремі відділи до того, щоб узгодити свої бюджети із загальними цілями підприємства. Контроль за бюджетом, безперечно, представляє собою велику силу для мотивації, бо дає можливість оцінювати людей щодо амбіцій і щодо ентузіазму, з яким вони реалізують свої задуми. Крім цього, цей метод приносить і відбір компетентності, і сприяє продуктивності, яка з цього випливає. Інші фактори мотивації, які автоматично не впливають із порівняння плану і дійсності. Але те про них треба дбати за допомогою відповідної політики для персоналу, яка враховує вимоги системи бюджету. Ця політика повинна сформулювати умови, у яких вибирають працівників як можливості підвищення, систему оплати та інформаційну політику. Використання наведених методів укладання бюджету пов'язане на практиці з такими реакціями:

- а) У намаганнях протистояти тому, щоб їхні бюджети не були обмежені, відділи виробництва та сервісу виступають зважати у своїх версіях бюджету на всі положення, які були встановлені в минулому бюджетному році і тоді, коли вони в поточному році не обгрунтовані.

...на бюджет на початку є досить
...відповідальний працівник добре знає, що

...єдинює заплановану вартість свого
...можна порахувати значно
...Так вони застерігають себе протягом

...результат буде десь між досить
...бюджетом. Через це забувають
...Намагаються представити бюдже-
...". Ця практика, яка прямує до
...бюджетного резерву, і виступає особливо
...запланованих величин вдаряють
...і тоді, коли загальні цілі під-
...досить складні. До завдань бюдже-
...і створення обстановки довіри між
...діалог з керівниками підприємс-
...позицій бюджету. При цьому є
...конкуренції між окремими цен-
...Якщо в такому випадку йдеться
...а не просто про звичайний захист
...позицій бюджету не вважається
...а вибором нової спільно

...включенням

...з бюджету опосередковує ряд
...треба врахувати з огляду
...величини надають виключно
...безпосередньо стосуються. 2.
...у вивалку виразних відхилень.

...відхилень, рекомендується вста-
...в абсолютних числах, а виражати їх і в
...в саме бюджетної величини.

відхилення x 100

Відхилення % = _____

припущення

Цим способом можна дізнатись толерантну межу, і не треба переоцінювати, коли вони не перейдуть через цю межу. Якщо використовуються два принципи, можна використати наступний спосіб, який називається management by exception (управління за допомогою виключення): дані бюджету, які розробляють на рік, отже, керівник позбавлений обов'язку на день слідкувати за розвитком діяльності. Він обмежується аналізом найвизначніших відхилень і набагато частіше аналізує а коли дійсні величини є практично ближчими до запланованих, а присвячує їм лише часткову увагу.

5.12. Діяльність малих та середніх підприємств: світовий досвід

У економіках, де малі підприємства працюють тривалий час, утворюють природну складову частину господарства. У цих країнах накопичено цінний досвід, який можна використати в інших умовах. Наведемо децю у зв'язку із цим.

Планування і підтримку розвитку малого і середнього підприємства розуміють як складову частину створення сприятливого підприємницького клімату, особистої мотивації, зменшення ризику і відповідальності за власні рішення і дії. Протягом розвитку малих підприємств у багатьох країнах встановлено, що їхня реалізація є менш складною і результати кращі, ніж у звичайних кредитних та інших акціях розвитку.

Особливу увагу треба присвятити впливові та участі малих підприємств у вирішенні проблем працевлаштування. Програма розвитку вказує на те, що в період з 1980-1982 рр. було втрачено 2,5 млн робочих місць у підприємствах з більше ніж 100 працівниками. Нові малі підприємства у цей період мали частку 43% у загальному підвищенні кількості робочих місць. Новоорганізовані підприємства створили у 1980-1982 рр. на 2 млн. нових робочих місць.

1974-1980 рр. Під час спаду в період 1980-1982 рр. підприємства з менш ніж 20 працівниками створили чистий робочий міський у господарстві майже в 1 млн. З досліджень виходить, що в 1975-1982 рр. підприємства, які мають менше 20 працівників, створили 100 % усіх нових робочих місць.

Урядові органи почали здійснювати значну підтримку розвитку малих підприємств, щоб у зв'язку із цим збільшилась кількість можливостей для працевлаштування.

Ключовими акціями є **програми підтримки самостійної діяльності** як альтернативи до безробіття. Досвід показує, що потребу доброї підготовки і фінансування цих програм найбільшій кількості для self-employment були тривалими. Це означає те, що підтримуються лише ті підприємства, які створюють робочі місця. Надається перевага фінансуванню підприємств, а не виробничого, і фінансуванню малих підприємств, які розширюють можливості працевлаштування, а не надають для модернізації без збільшення робочих місць. Це означає, що програми створюють зв'язок між працею і капіталом, як працевлаштування через те, що цією інвестицією не створюються нові робочі місця.

Дослідження Народного агентства для запровадження малих підприємств, метою якого є і допомога малим та середнім підприємствам, говорить про досить широкий обсяг діяльності малих підприємств. Допомога на основі часткової участі або повної участі при дослідженні, а також підготовці факторів виробництва, купівля сировини, вироблення макетів виробів, вироблення виробів, які виготовляються щодо того, що відповідають стандартам, реалізація серійного виробництва (включно з обладнанням на фірмі-замовникові). Все це означає, що програми стратегії змін. Допомога надається при запровадженні (ART), а також при впровадженні в життя

По лінії ASI можуть знайти субсидії на всі стадії виробничих досліджень і розвитку. Для малих фірм йдеться власне про технологічні процеси та модернізацію існуючих процесів. З допомогою агентства ANVAR скорочує стадію дослідження розвитку приблизно на 3-4 місяці.

Основна діяльність агентства ANVAR зосереджується на заохоченні і розвиткові власних досліджень і розвитку малих та середніх підприємств, їхній технічній і технологічній модернізації з огляду на найсучасніші успіхи науково-технічного прогресу. Діяльність агентства зорієнтована і на персоніфікованих технологій малим та середнім підприємствам. Більшість з них, як правило, не мають можливості здійснювати власні дослідження і розвиток.

У Німеччині до категорії малого та середнього підприємства *mittelstand*, зараховуються підприємства, де господарює один власник капіталу, і керівником, ті повністю бере на себе підприємницький ризик.

У середині 70-х рр. німецька статистика подає близько 2 млн малих та середніх підприємств. Переважна їхня частина (приблизно 1,7 млн.) припадає на малі фірми, до 9 працівників. Середніх підприємств, від 40-499 працівників було 200 тис., великих, понад 500 працівників, було 3600 підприємств.

У 80-і рр. кількість малих підприємств зросла на 1,5 млн. Вони припадало біля двох третин вартості продукції і більше половини працюючих в економіці ФРН. Майже чотири п'яті всіх малих підприємств здобувало кваліфікацію в підприємствах *mittelstand*.

Біля 65-70% випускників вищих навчальних закладів починають свою кар'єру в малих або середніх підприємствах.

З точки зору середовища найбільше малих та середніх підприємств працювало у виробництві та повсякденних товарах (650000), у гуртовій торгівлі і роздрібній (455000), у ремонті (500000), в обробній сфері та будівництві (100000). Більшість малих підприємств належить до приватної родинної власності. Німецький досвід звертає увагу і на значну підтримку малих та середніх підприємств для боротьби з економічними

через ринок). Остання виживає власне через
ефективність фінансової і податкової системи. В галузі матеріа-
льного виробництва важливо допомагати "mittelstand"-у в ремеслі.
Важливо фіксувати більш ніж 126 різних професій, які вміють
використовувати досконале знання специфіки використаної
технології з підприємницькими, комерційними
інтересами.

Важливо розглянути "Чи мають родинні фірми майбутнє?",
якщо фірма Клюкнер-Мюллер, яка є найбільшим
підприємством у Бонні. Згідно з цими даними най-
важливішою перевагою середніх підприємств з'являються тоді, коли
стратегічного менеджменту спрямована на
спеціалізацію в певному виробничому або
інфраструктурному проміжку.

"Mittelstand"-у виходять з єдності власності і
керівництва, що забезпечує оперативність прийняття рішень і
гнучкість. Тут також наявна гнучка реакція на зміну
технологій і підготовка до підприємницького ризику.
Середня сфера тісної співпраці трудового колективу веде
до підприємницької культури.

Важливо розглянути спадок діяльності малих та середніх під-
приємств, який має значний вплив інтернаціоналізації
виробництва і зміну покоління в керівництві. Якщо,
наприклад, у фірми Дрегер, що працює в галузі ліка-
рських препаратів, підкреслює важливість поєднання в одній
особоні менеджера для підвищення авторитету керівника,
то важливо розглянути, що найпроблемнішою є професій-
на адаптація керівників.

Важливо розглянути інтернаціоналізація виробництва, що прямує до
Європейського Союзу, приносить з собою проблеми для
маленьких підприємств, які більш-менш зорієнтовані на
локальний або регіональний ринок. Для проникнення на
нові ринки вони не мають ні дозволу, ні досвіду, ні
фінансових ресурсів.

Існують і проблеми малих та середніх фірм, які стосуються постачання окремих частин та компонентів великих фірм. Залежна позиція великих об'єднань підтверджується прикладом в автомобільній промисловості ФРН майже 60 % виробництва всієї галузі припадає на малі і середні фірми-постачальники, їх близько 30000. Почали вводитися різні форми зв'язків із субпостачальниками, напр., концепція "кооперативної джерел забезпечення", в якій до системи субпостачальників вносяться виробники частин та вузлів з усіх країн світу. Зростає кількість закордонних субпостачальників для великих фірм.

Можливою вихідною точкою для "mittelstand"-у є впровадження системи постачальної логістики, яка передбачає систематичне комплектуючих виробів малими партіями точно в заданий виробничого циклу підприємства.

Наступним напрямом адаптації малих та середніх підприємств до нових умов підприємницької діяльності є посилення спеціалізація у виробництві високоякісних, дорожчих виробів, де немає безпосередньої цінової конкуренції з іншими підприємствами. Підприємства намагаються постачати цілісними блоками, що дає можливість використати переваги великих підприємств.

Третім напрямом адаптації є розширення кооперації між фірмами аж до заснування спільного виробництва. Зростає на факт, що закордонні постачальники підвищили ступінь інтеграції з забезпеченням термінів постачання і якості продукції (напр., вони організовують власні склади комплектуючих частин поряд із споживачем). Виробнича кооперація також є одним з визначним методом підвищення ефективності діяльності малих та середніх підприємств. Вона реалізується різними формами організації загального попереднього опрацювання проекту, розподіл програми виробництва і складського господарства, стратегічного менеджменту.

Зв'язки великих підприємств з малими і середніми підприємствами повинні виходити з принципу партнерства і забезпечити постійного трансферту загальної технології. До складу великих

...включаються через окремі інформаційні структури
...єдиний ритм виробництва і постачання ком-
...виробів. Великим підприємствам це дає можливість
...склади, для субпостачальників підвищується
...і надійності в об'єднанні з великим партнером.

... власного виробництва, орієнтованого на готову
... кристалізуються чотири моделі наступного
... та середніх підприємств:

... власної міжнародної системи виробництва і збу-
... (реальне у випадку, якщо підприємство має
... вироб, яким може заповнити якусь прогалину на
... у верстатобудуванні при виробництві
... верстатів);

... виробниками спеціальних консорціу-
... конкретних банків на основі спільної
... що коливається від 5 до 15 % (виникають,
... на зовнішньому рівні, тобто з'єднання капіта-

... кооперації з великими об'єднаннями зі
... фінансової і виробничої самостійності з пра-
... участі у розвитку і реалізації виробів (це
... спеціалізацію);

... частковим або повним поглинанням фірми
... підприємством. Приводить до втрати фінансової
... назва фірми, її менеджмент
... спеціалізація.

... малого і середнього підприємництва

... умов, які допомагають малим та
... проявити їхні специфічні перева-
... підприємствами.

... чи фінансових переваг малим
... підприємством.

Предметом особливої турботи має бути збереження балансу рідної структури ринку. За допомогою контролю консолідації капіталу слід захищати від поглинання успішні малі і середні підприємства.

Заслуговує на увагу вигідна система фінансів і податків. Як та середні підприємці, річний прибуток яких не перевищує певних лімітів, марок, платять вдвічі нижчі податки, ніж великі підприємства. Простір має і **спільне із закордонними підприємствами підприємництво**. Потрібно нагадати про фінансування спільних проектів joint ventures, які засновують банкові об'єднання різних країн. Пропонується використання **виробничої логістики** (оптимізація національної організації внутріфабричних течій матеріалів) і **початкової логістики** (система зв'язків із субпостачальниками) і **маркетингової логіки** (система зв'язків із споживачами).

У **Великобританії** у 80-і р. влада помітно стимулювала розвиток підприємства. Головною проблемою було фінансування малих підприємств. Вирішальними джерелами фінансування малих підприємств були заощадження приватних банківських кредити. У 1980 р. був створений **ринок перів компаній, нереєстрованих на біржі цінних паперів**.

Малі підприємства організовані в Британському товаристві ризикового підприємництва. Плідною вважається співпраця між великими об'єднаннями і новими малими підприємствами. Істинністю є реальність, що великі фірми мають потрібні фінансові та технічні можливості, знають ринок. З іншого боку, малі фірми гнучкими, швидше пристосовуються до вимог ринку і швидше використовують новинки.

Для розвитку такої співпраці 1988 р. був виданий спеціальний каталог підприємств Corporate venturing register, який надає інформацію про потенційних партнерів для великих об'єднань. Водночас був організований центр з метою допомоги в налагодженні між великими і малими підприємствами.

Доречно нагадати про щорічне змагання, яке існує в Англії з огляду на змагненні новинок між малими підприємствами, так зване Small Business Innovation Award.

... видаються субсидії розміром 75% їхніх
... до 50000 фунтів стерлінгів на дослідження,
... розвитку нових видів виробів або процесів.

... фахівців важливу роль відіграє програма
... підготовки, спрямована на допомогу малим під-
... Ради для підготовки фахівців, що існує з

... підприємствам надається важлива позиція при
... спаду, створенні гнучкішого механізму
... на ринках товарів та послуг і в утворенні
... при вирішенні проблеми працевлаштування.

... малої фірми американська оцінка спирає-
... працівників. Дуже малі підприємства
... 20-99, середні - 100-499,
... більше працівників. Різниця існує і щодо галузей.
... до дрібних підприємств зараховуються під-
... 100 працівниками, в обробній промисловос-

... в США припадає біля 40 % загального
... і приблизно половина виробленого това-
... працевлаштування, напр., у 1980-1986 рр.,
... працевлаштування було в галузі послуг
... переважали малі підприємства, особливо в
... юридичних послугах, соціальних службах
... роздрібна торгівля, причому було харак-
... підприємстві кількість робочих місць
... в усіх галузях обробної промисловос-
... виробництва цигарок.

... є те, що через дрібне підприємс-
... інвестування капіталу. Кожні три
... підприємств занепадають до 6 років: у 1980-
... підприємств збільшилась на 2,5 млн.,
... (12, с.26). При цьому не йдеться
... здобувається досвід того, що

причинами занепаду є власне некваліфіковане ~~керівництво~~
недостатність технічних і адміністративних навч
вління малими підприємствами. Сучасна поява ~~нових~~
приємств є внеском до територіального і галузевого ~~перерозподілу~~
робочих сил і капіталу. Вона веде до оперативної реакції ~~економіки~~
тва на злети споживацького попиту і виробничих ~~зміст~~
вими є дані про середовища, в яких працюють, тобто ~~даними~~
мали підприємства. В матеріальному виробництві ~~мали підприємства~~
тва переважають у видобувній промисловості (видобуток ~~корисних~~
льних ресурсів, каміння, піску і щебілки для будівництва ~~будівництва~~
промисловій сфері, квартирній сфері, спеціальній ~~торгівлі~~
сфері, дорожній та санітарно-технічній праці, в обробці ~~матеріалів~~
готового одягу, поліграфії, деревообробній, шкіряній ~~промисловості~~
музичних інструментів та дрібного залізорозного ~~товару~~

У так званій невиробничій сфері дрібне підприємство ~~переважає~~
переважає у громадському харчуванні, торговельних та ~~інших~~
льних послугах і в різних галузях гуртової та роздрібно-~~ї торгівлі~~

Помітний внесок малих підприємств у США ~~ж~~
спеціалізації, пошуку, кінцевого регулювання і ~~задоволення~~
нових виробів, до задоволення розпорошеного. ~~дефіцитного~~
ного попиту на предмети особистого вжитку, до ~~прискорення~~
для виробництва унікальних виробів, технічної ~~модернізації~~
приклад, дані міністерства торгівлі США говорять про ~~зростаючу~~
тність до змін малих та середніх підприємств ~~до~~
загального економічного росту США.

В США існує спеціальна організація, яка називається ~~"Бюро~~
тер дрібного підприємництва", і яку організував ~~в~~
1953 р., в компетенцію котрої входить діяльність ~~малого~~
тва.

Вона надає фінансову і консультативну допомогу ~~даним~~
знайти урядові замовлення і укласти контракти з ~~урядом~~
приємствами, організовує, підтримує, забезпечує ~~життям~~
дрібного підприємництва.

Цікаво, що при університетах та вищих школах ~~працюють~~
відділи дрібного підприємництва, організації, які ~~надають~~

... безкоштовну допомогу. Вони, напр., організують ... для дрібних підприємців з метою подати їм ... навичок управління підприємством, ... здобування кредитів, організації реклами чи ...

... в США у цій галузі з'явився новий феномен, так ... підприємство, яке від самого початку ... працю: науковців, винахідників, інновацій- ... в основі яких лежить принцип розвитку, ... нових науково-технічних винаходів.

... великих корпорацій відбувається наслідува- ... малих підприємств, що закладене на спеціа- ... формі організації інноваційної діяльності. ... організації малих науково забезпечених під- ... об'єднань. Основою для допомоги ма- ... тут є стартовий капітал; великі корпорації ... засоби та інший капітал на ризиковані ... спеціалізованим фірмам ризиковий ... дочірні підприємства для проведення ... Ризикове фінансування дрібних інновацій- ... в найбільш розширеному у **науково-промислових** ... підприємства, які спеціалізуються на ... науково-технічних підприємств і всіх ... процесів.

... Союзу роль малих та середніх під- ... на співпрацю у вибраних галузях ... напр., літако- та автомобілебудува- ... транспортних засобах і в системі виробництва ... підприємства з більше ніж 500 пра- ... свої замовлень довіряють пос- ... приблизно половина співпрацює зі своїми ... Європейського Союзу відкрилися ... які зосереджуються на:

... постачальників;

б) більшій спеціалізації субпостачальників;

в) змінах у зв'язках між замовниками і постачальниками.

Постачальники отримують комплексні замовлення, що викликає потребу спеціалізації конкретного виробництва. Зв'язки зі споживачами всі більше стають рівноправними. У зв'язку з цим доречно нагадати про широко організовані акції у країнах організації системи контролю за якістю в малих та середніх підприємствах-постачальниках. Продуктивність та якість зростають в бажанні досягти конкретної здатності малих і середніх підприємств. Разом із заходами з підтримки експорту існують чинники, які вирішують процвітання цих підприємств.

У новітніх індустріалізованих країнах, які, в першу чергу, репрезентує Гонконг, Сінгапур, Південна Корея і Тайвань, підприємства складають 91-98 % від усіх працездатних підприємств.

У експорті їхня частка - 17-66 %.

У Словаччині за допомогою малим та середнім підприємствам відповідає "Народне агентство з розвитку малого та середнього підприємництва" з центром у Братиславі.

Свою діяльність воно зосереджує на галузі законодавства, допомозі підприємцям в отриманні кредитів та інших пільг на них.

У рамках міжнародної діяльності воно виконує функції програмної одиниці і одиниці управління для розвитку малого підприємництва PHARE Європейського Союзу.

З німецькими партнерами агентство співорганізує спеціальні освітні та тренінгові курси, галузево зорієнтовані курси, які підтримує виникнення субдоговорної біржі.

У відносинах з Австрією воно орієнтується на співробітництво, пов'язане з підвищенням рівня консультацій нових підприємств, консультативних і інформаційних центрів, а також на розвиток при виробництві програм розвитку для малого та середнього підприємства.

...узагальнених інформацій з пода-

...співпраця розвивається за до-
...конкретної ситуації у Словаччині і
...діяльності.

...та інформаційних центрів,
...**інноваційні центри**, які зосереджу-
...підприємницького середовища для
...підприємницьким спрямуванням.
...допомогу і, отже, є інкубатора-

...розвитку малого та середнього під-
...частинною міжнародної інформа-
...до цінної інформації в межах
...визначну міжнародну акцію
...малих та середніх підприємств з
...або регіонів, які знаходяться в стані
...реалізації мережі країн Європейського Союзу.

...певними сферами і озна-
...підприємницької продуктивності, орга-
...розвитку, постачання, фінансування,

...мають свої особливості, перева-

...діяльності в малому під-
...які захищають підприємство
...інформації з дослідження ринку,
...контролем за якістю, вибором
...уникненням від ризику, страхуванням,

4. Визначним інструментом прийняття рішень з середніх підприємств є бюджет. Його завдання - забезпечити, щоб дійсно досягнуті результати відповідали поставленим цілям.

5. У малих та середніх підприємствах бюджет сам по собі займає ключову позицію при керуванні підприємством, значення також і погляд на майбутнє. Крім такого бюджету, надають інвестиційний та фінансовий бюджет і виробничий бюджет.

6. Бюджет, який виходить з бухгалтерського розрахунку, є одним з технік ефективної системи роботи підприємства.

7. Малі та середні підприємства можуть розробляти свій бюджет двома способами: перший спосіб виходить з власних витрат, другий - з часткових, граничних витрат.

8. Перебіг бюджетного процесу повинен забезпечити, щоб здійснена оцінка обороту і витрат, реалізувався сам бюджетний процес і були визначені і проаналізовані відхилення від бюджету.

9. В економіках, де малі та середні підприємства тривалий час і створюють природну частину господарської структури, було накопичено цінний досвід, який треба використати і в наших умовах.

МЕНЕДЖМЕНТ ТА ЯКІСТЬ МЕНЕДЖМЕНТУ - КЛЮЧ ДО УСПІХУ ПІДПРИЄМСТВА

Менеджмент та ролі менеджменту

Менеджмент - це функції, які виконують в сфері, що вирішують питання управління підприємствами. Присвячуємо їй у нашій праці належну увагу.

Основною функцією менеджменту є забезпечення успішності підприємства, згідно з цим. Однак викликає здивування, що в підприємствах з цим починають рахуватись в управлінні, але через конкуренцію бажають захистити свої інтереси на ринку. Часто трапляється, що менеджмент виконує функції професійності і покликання, а як стає професійною на відставі довготривалої професійної діяльності.

Успішність, як твердять П. Дракера, бачимо, що автор менеджменту способом досягнення найкращих можливих результатів за допомогою доступних засобів. Американський фахівець менеджменту Девітт прийшов до такого визначення

менеджменту: **менеджмент** - це знаходження шляху до прийняття рішення вперед та його реалізації. Щоб менеджер зміг виконати це складне завдання, він повинен бути здатним:

- зрозуміти поставлену проблему;
- знайти декілька можливих способів її вирішення;
- вибрати найкраще рішення;
- здійснити те, що було заплановано.

Завдання системи менеджменту полягає в сприянні діяльності сферам, як: **способи, техніка, методи й інструменти**. Менеджер має в своєму розпорядженні і які дають йому можливість впоратися зі своєю відповідальною роллю з максимально можливою ефективністю.

6.2. Три ступені менеджменту

Навіть тоді, коли завдання менеджера по своїй суті відрізняється від функції, яку він здійснює в рамках підприємства, його діяльність впливає з відповідальності, яку на нього покладено у зв'язку з його становищем:

1. *Оперативний ступінь (продуктивний)* пов'язаний з щоденною діяльністю, з впровадженням в життя.
2. *Ступінь управління* пов'язаний з організацією і управлінням виробничою діяльністю, рішеннями.
3. *Стратегічний ступінь* стосується визначення шляху вперед і основних варіантів рішень, встановлення напрямку руху.

Таблиця 6.1. Три ступені менеджменту

	оперативний ступінь	ступінь управління	стратегічний ступінь
територія	внутрішнє		зовнішнє
територія	обмежена		досить широка
територія	всюди		низька
територія	на деталі		на синтез
територія	неочікуваність		на майбутнє
територія	екстремальні вали		довготривалий
територія	стабільна		на вимогу

...перехід від одного ступеня до іншого. З цього випливає важливість зміни підходів та спрямування зусиль на забезпечення від дорученої йому важливої місії (в першу чергу з місця виконавчого керівника на місце, яке відповідає більшій ступеню відповідальності за управління, відповідальності за стратегію).

Складові системи менеджменту

...пов'язаність трьох складових системи менеджменту трьома ступенями менеджменту. З неї випливає важливість системи допомоги при прийнятті рішень в зазначених, чи найважливішим покликанням менеджера є...

...кожній із складових систем менеджменту цього змісту.

Фінансова система: загальна бухгалтерія, рахунки заборгованості постачальників, бухгалтерія основних засобів.

Аналітична система менеджменту: аналітична бухгалтерія, бюджети, аналізи ринку, економічні, статистичні дані.

Система допомоги при прийнятті рішень: бюджет, плановий контроль, аналіз прийняття рішень, стимулювання.

Таблиця 6.2. Зміст складових частин менеджменту

Бухгалтерська схема	зберегти напрямок	мета для	- нагромадити - вирахувати витрати - вирахувати результат - адміністрації - акціонерів
Інформаційна система	привернути увагу	мета для	- упорядкувати і передати - вказати на роботу - звернути увагу на недоліки
Система допомоги	допомогти вирішити проблему	мета для	- аналізувати роботу - передбачити можливості - аналізувати можливості діяльності - допомога при прийнятті рішень

З наведених складових частин і зв'язків треба звернути увагу на проблеми, які виникають на підприємстві: менеджери повинні бути підготовані для виконання свого завдання.

Багато підприємств неправильно оцінює і розвиває свій управлінський ступінь менеджменту на шкоду стратегічному управлінню. Більшість відповідальних працівників займається дефіцитом часу, замовниками, які не платять, або проблемами збуту в минулому році. Мало уваги присвячується можливостям, які варто присвятити увагу в майбутньому і тому, що необхідно зробити, щоб забезпечити майбутнє підприємства.

Резюме: Основа системи успішності є досить проста: треба підходити до всього, що шкодить успіху, і намагатись робити це так, що полегшує досягнення успіху. Під успіхом при цьому розуміємо, розуміємо не визначений, точно передбачений успіх, а скільки це можливо, найкраще виконання кожного бажання. Особливе місце тут посідає життєвий успіх, що розуміємо внутрішню та зовнішню гармонію: здоров'я та душевний спокій; до зовнішньої гармонії відносимо взаємовідносини з оточенням і, наскільки це можливо, максимальну незалежність турботу про фізичний спокій.

Як розпочати?

1. Розійтись з минулим. Не думайте про минуле. Успішна людина, яка думає, в першу чергу, про майбутнє.

Визначте собі мету. Людина без мети, як бур'ян, який вітриває на дві боки. Мета дає людині зміст існування, силу волі, дає можливість зосередитись, без цього успіх неможливий. Мета мусить бути достатньо чіткою. Не слід давати собі переважною відмінністю сучасного становища від минулого після реалізації мети. Шлях угору часто буває поступовим. Більшість зараз успішних фірм і їхніх керівників вважають як невидатні люди і вершин досягли поступово. Головним завданням є вірити в реалізацію своєї мети, чим більше впевненість, яка є необхідною для досягнення мети. Не варто цікавитись історією життя відомих і успішних людей. Вони такі приклади показують, як треба долати труднощі, долати відваги.

Мету треба добре поділити на малі відтинки. Свої зусилля спрямовувати на найближчому малому відтинку. Так поступово досягаємо того, чого бажаємо. Якщо в школі ми поступово вивчаємо історію, так само в житті ми продовжуємо іти поступово до нашої мети. Треба нагадати ще про одну важливу рису: правильно використовувати час, який маємо, для досягнення максимальної продуктивності. Кожен момент, який не використовуємо, втрачений назавжди.

Передумовою успіху в першу чергу є висока продуктивність душі залежить від досконалого стану душі. Це найбільше багатство. Успіх є шляхом до багатства. Душевний та фізичний стан продукує думки, все, що ми робимо, спочатку було думкою. Успіх є здійсненням думки. Глибоке та глибоке мислення є наслідком багатства. Людина може бути господарем своїх думок (людина, яка володіє собою) або рабом своїх думок (людина неуправляема).

Важливою речю є досить літератури, яка займається питаннями управління часом. Існують центри для здобування інформації про управління часом. Ідеться лише про те, що треба використовувати час.

4. Навіть у складних ситуаціях треба зберігати віру в майбутнє і вміти знаходити вихід. Все, також і проблеми, є тимчасовими і минають. Діяти треба цілеспрямовано, не давати себе перемогти.

Більшість того, чого боїться людина, ніколи не трапляється. Треба позбавитись сумних думок і вірити в майбутнє. І, замість виснажливих роздумів - приписи дбати про здоров'я зосереджуються в чотирьох напрямках: харчування, сну, догляду за душею і тілом і помірності усього.

6.4. Спосіб життя менеджера

Першим кроком до реалізації мети є створити особистість. Людина, яка заслуговує на це визначення, вирізняється системою цінностей, характером, самовладанням, послідовністю при виконанні завдань. Важливо собі усвідомити, що ви можете зробити більше, ніж думаєте: віра у власні сили дає половину необхідної енергії для досягнення великої продуктивності. Має місце і те, що хочете, можна виконати. Бажання є тоді розумним, якщо взагалі можна виконати. Можна виконати все, на що ви здатні, якщо наші зусилля тривалі, кожного дня межа наших можливостей досягати чогось посувається. Своїми зусиллями ви розвиваєте свої здібності. Треба робити не лише те, що хотіли, а все, що необхідно, для досягнення мети, яку собі поставили.

Уміння досягати успіху залежить у значній мірі від того, чи ми не допускали тих помилок, які інші зробили сто разів. Потрібно думати про неприємне. Якщо досягнете своєї мети, у вас буде велика задоволеність.

У практичній стороні вашої діяльності треба переконатися, що ви робите дії, як завдання виконати найкраще і найпростіше. Х. Форд у своїй книзі "Моє життя і справа", говорить: "Який сенс намагатися дати велику силу тупим долотом, якщо таку саму працю можна зробити легким ударом гострим долотом?" Однією з основних вимог до людини є те, щоб людина дійсно відповідала певній вимогам. Зусилля є визначною властивістю, але можливості для конкретної професії повинні бути.

Завдання 1. Властивості менеджера

Властивості зрівноваженої та успішної особистості.

Властивості:

Високе дотримання замислу, дане собі слово обов'язкове.

Впевненість щодо себе і щодо інших, цим досягається повага

інших.

Висока самооцінка та довірливий настрій, який пов'язаний з правдивим поглядом на життя.

Властивості:

Висока цілеспрямованість, що не є потрібним для досягнення мети.

Висока увага на маловажливі і пересічні речі.

Висока самооцінка те, що дотепер все завжди виходило добре.

Висока дисципліна поведінки.

Висока цілеспрямованість діяти. Перешкоди - звичайна річ, їх дола-

ються.

Висока цілеспрямованість, докладний, надійний. Роботу виконує із завданням, якщо це можливо, без вагання.

Властивості:

Висока цілеспрямованість, в несприятливих випадках завжди зберігати спокій.

Висока цілеспрямованість до лайки.

Висока цілеспрямованість зважити. Ніколи не поспішати.

Висока цілеспрямованість не судити за їхнім зовнішнім виглядом, за високими моральними достоїнствами.

Висока цілеспрямованість, ні в роботі, ні в оплаті. В усьому високі моральні достоїнства, ні забувати про мету. Могти все, але нічого не робити.

Властивості:

Висока цілеспрямованість

Висока цілеспрямованість і до себе самого.

2. Вірність і вдячність без застереження. Ніколи не забувати про добродієність, виявлену власним оточенням.

Помилки і недоліки оточення сприймати толерантно.

Пам'ятати про добрі сторони оточення.

Бажання допомогти іншим в біді та небезпеці.

Цікавитись і іншими людьми.

Захищати не лише свої права, але й права свого оточення.

Не вимагати від інших більшого, ніж вимагаєте від самих себе.

Віддавати честь і визнання тим, які цього заслуговують.

Чемність і тактовність при взаємних зв'язках.

Властивості неврівноваженої особистості

Егоїзм

1. Собі все, а іншим лише найнеобхідніше.
2. Перебільшена економність, скупість, недовіра, жорстокість, сварливість, думку інших людей перекручує так, щоб підтвердити їх на слові, сумнівається, а якщо по-іншому не можна, то йде на компроміс.
3. Невдячність.
4. Необгрунтоване бажання похвали.
5. Педантична критика.
6. Скептицизм.
7. Все хоче знати найкраще.
8. Самонадія на власні знання.
9. Заради матеріальної користі забуває про власні інтереси.

Недостатнє усвідомлення обов'язку і погане його виконання.
Не дотримує власного слова.

Невпевненість віри в себе

Людина, котрої має комусь підпорядковуватись, фальшива скромність, збобненість.

Людина, висмілива поведінка, нерішучість, коливання, невпевненість, песимізм і так само швидко виникає оптимізм.

Людина, занадто довірливості.

Людина, пригніченість.

Людина, під впливом різних впливів.

Людина, занадто умовиводів

Невпевненість характеру

Людина, байдужість до важливих речей.

Людина, неохоча і поверхова праця.

Людина, досидість. Все робить лише для зовнішнього вра-

ження, бажання подобатись.

Людина, неохоча з неминучими речами.

Людина, під впливом свого настрою.

Людина, неохоча.

Людина, часто поганий настрої.

Людина, ніякої протидії.

Людина, фальшивість, нещирість.

Людина, занадто легко вибухає, кожна дрібниця викликає збобненість і боже пам'ятає погане, злопам'ятний, невпевненість, виключення, заздрісний, невірний, нетак-

Додаток 2. Зразок намічення мети

1 етап. Гармонійна і впливова особистість.

2 етап. Позиція, яка викликає довіру.

3 етап. Керівна позиція.

4 етап. Незалежність.

Перелік властивостей, яких треба позбавитись:

дріб'язковість, надмірна чутливість, зарозумілість, вимова, негарна осанка, негарна хода, поспіх, поверховість, порядність, неточність.

Властивості, які ви повинні були б мати:

точність, обгрунтованість, витривалість, мовчазність, шність, справедливість при обговоренні інших, поведінка, дотримання слова по відношенню до себе і поміркованість, спокій і самовладання при неприємності.

У теорії і практиці менеджменту правомірно велике приділяють оптимістичним поглядам на світ. Це лише для доброго настрою, швидкого подолання речей, але й для того, щоб наші думки відповідали мислення. Думки є важливою внутрішньою причиною мовою успіху. Це уявлення, внутрішні образи, які зовнішні впливи або завдяки нашим розумовим Переродження на позитивно думаючу людину починається міння уявлення і сили думок. Чим більше людина вильно осягнути всі зв'язки, тим легше оволодіє мислення.

Тут дійсно важливо, щоб ми розуміли основні системи будівництва успіху. Те, чого хочемо досягти, досягнемо силою і насильством, а лише розумними діями відповідно до строгих законів успіху. Це має силу щодо влади над думками. Хто вважає, що зусилля нує свої думки, він не досягне нічого, якщо не вищого рівня про владу емоцій. Йдеться про підсвідомість, відбуваються всі процеси, необхідні для появи уявлень.

...яка керує функціями організму, яка утримує функції.

Як досягти довіри?

...якщо хочете бути успішним, він повинен дбати про боротьбу за успіх стане простішою, якщо цікавитиме інших. Потрібні також приязність та увага.

...що довіру можемо досягти за таких умов:

...вашим способом свого життя треба довести, що ви маєте дисциплінований характер.

...можете бути для свого оточення відкритою книгою, щоб кожен може читати, що йому забагнеться. Люди хотять знати ваші приватні справи.

...не задовольніться своїм зовнішнім виглядом і своєю силою. Ніколи і нічим не давайте людям нагоди, щоб вони думали з призирством.

...не можна привертати увагу людей так, щоб їм пришло в голову зустрічатися з вами, чути вашу думку чи дію. Якщо ви до когось особливо схильні, не забудьте у цієї людини викликати внутрішнє задоволення. Це не повинно прийти в голову зловживати своїм впливом ставленням.

...якщо ви займаєтесь ближче, повинен мати відчуття, що він від вас отримує користь, і що він з вами пов'язує свої інтереси.

...якщо ви

...якщо ви хочете з'ясувати про згадане вище, треба, крім того, показати, що ви повинні показати, що ви особисто не хвилювались. Якщо ви не можете зробити, перемагає супротивник. Через те справа не вийде, бо за всяку ціну ви повинні залишатись незворушними. Якщо ви в чомусь завинили, ніколи

не шукайте безглузких відмовок. Треба визнати свою помилку. Люди переконаються у вашому прямому характері і будуть поважати.

Треба нагадати про те, що лише невидатні люди живуть спокійно. Хто хоче досягти чогось в житті, повинен рахуватись з невдачами і невдачами. Найкраще їх долає той, хто неминучою перешкодою на шляху до успіху.

Якщо щось пообіцяєте, мусите дотримати слова. Чесно і добре запам'ятати, що обіцяти слід найменше. Обіцяючи, позбавляєтеся свободи. Ніхто вас не примушує обіщати, якщо цього не хочете самі. Треба дуже обережно брати на себе будь-які зобов'язання. Ніколи не слід говорити дурниці і сарказми на інших людей. Це відноситься і до приватних справ. Також позбавитесь нещирих друзів, які обмовляють інших, щоб завести у вас добре ім'я. Не забувайте, що по суті все є звичкою. Особистість виділяємо через те, що вона не має часу на дрібні жести і дурниці.

Якщо вам підказує розум, щоб ви про щось змовчали, нічого не говоріть. Треба навчитись говорити: "Ні!" Чесно і виразне "ні" зупинить всі запитання вашого оточення, вони дають ґрунт для подальших запитань.

Друга умова:

Якщо ви не бажаєте бути відкритою книгою, треба навчитись мовчати. Точніше сказано: визначити межу і мовчати! Навіть ніколи не говоримо про деталі своїх планів та задумів. Ніхто повинен точно знати, що з вами, лише так ви втримаєте увагу оточення. Всі постійно повинні мати відчуття, що від вас щось несподіванка. Нехай про вас люди думають добре, але не знають про вас всього. Поводьтесь як гравець, який не дає заглянути в карти і виявляє свої козири лише при зручній нагоді. Мовчи про себе, нехай про вас говорять інші! Навчіться великому мовчати слухати.

Це стосується і ваших фінансових обставин. Якщо треба говорити своїм партнерам про погану торгівлю, більшість

конкурентів. Давня мудрість говорить: якщо у вас не
вистачить свого найкращого плаща і капелюха.

Відсутність добрих фінансових обставин. У цьому випадку
небезпека, що ви знайдете собі ворогів або нещирих
друзів всього при кожній нагоді!

Незміцнені межі розум має владу на почуттями. Багато хто
не вміє керувати почуттями і занадто відкрито виявляє свою
емоцію. Намагайтесь завжди і всюди зберегти свою неза-
висність. Тут важливу роль має спосіб, поведінка і мова. Гарний
спосіб завжди будуть втримувати біля вас людей.

Завжди ввічлива!

Завжди може діяти на своє оточення якнай-
краще. Завжди повинна бути ввічливою також і у важливих
мовах. Намагайтесь, щоб люди зрозуміли, що це передумова га-

в'язати з іншими людьми треба бути стриманим, не
говоріть лише стільки, скільки необхідно,
не говоріть речей, які торкаються інтересів інших
людей. Під час їжі: заспокоїти голод, але постійно
завоювати своє оточення, повинен зверну-
ти увагу на себе, але ніколи не потрібно йому повністю
збереження особистого впливу.

Успіх у підприємстві

Мудрість: "Одна розумна голова зможе своїми
руками зробити роботу для тисячі рук". А також: "Послуга за-
вжди, торговий успіх - результат".

Важливою роботою є першочерговою передумо-
вою до того додати ще самостійність, заповзя-
ність, енергійність та обережність, організаційний таланти,
маємо вихідні для успіху.

Де є бажання, там є і нагода. Здатність людини першою передумовою успіху. Здатність, як правило, багато шляхів і засобів в подальшому знайти для себе льне забезпечення. Прибуток є результатом застосування

6.6.1. Менеджер і підлеглий

Непостійність є найвиразнішою рисою слабкого керівника (Вольтер).

Менеджер на будь-якому щаблі ієрархії фірми має великий вплив на створення атмосфери, в якій працівники почуваються невід'ємною частиною єдиного цілого. У своїх підлеглих він бачить людей з їхніми добрими та слабкими сторонами. Якщо хочемо досягти від підлеглих найкращих результатів, треба виходити зі знань про те, що рушією силою є підлеглий, а керуючий працівник. Іншими словами, менеджер на своєму місці і свідомо робить свою працю, а її виконують підлегли. Підлеглим треба залишити з роботою самостійність і свободу. Відмежований простір треба пов'язати з відповідальністю, яка зростає із збільшенням простору свободи. **Відповідальність виховує впевненість, передбачливість.** Вона дає людям усвідомлення своїх обов'язків і буває натхненником того, щоб люди доклали всіх зусиль. Відповідальність є ціною, якою треба платити за свободу.

Кожна людина може зробити помилку. Якщо керівник свідомість підлеглого створює неприємності, це треба негайно вирішити. Для менеджера важливо знати те, що в фірмі є не лише підлеглих, а й колег. Цю різницю підкреслював Т. Белл: «Хтось почуває себе лише робітником, думає лише про свій зарплату, коли почуває себе колегою, дбає і про інтереси своєї компанії». Треба пам'ятати не лише про поділ праці, але і про спільний прибуток. Такий працівник дбає не лише про оплату своєї роботи, а й про розвиток фірми.

2.2. Інстинкти і знання людей

Люди мають завдяки своїй підсвідомості здатність інтуїтивно розпізнавати який характер має та чи інша людина. Це чуття, яке не завжди є систематичним. Прочитавши якийсь текст, вразі розуміємо його зміст. Це явище вважаємо інтуїтивно розумним. Це результат автоматичної діяльності підсвідомості на змістовий імпульс. Це дає можливість підсвідомості при практичному знанні розпізнавати зміст їхнього характеру за допомогою відчуттів. Підсвідомо поглинаємо зовнішні констатації характерових рис так, як літери алфавіту, і вправляємося в здатність розпізнавати знання характеру для нас стає само собою розумним, як звичайне розуміння змісту слів. Найважливішим для пізнання людей, отже, буде свідоме використання сповування літер алфавіту характерів. Якщо далі розширюємо про деякі ознаки людського характеру, треба зазначити, що потрібно визначити лише одну ознаку, щоб можна було зробити і висновок судити, що йдеться про визначну і певну рису. Лише комбінація різних знаків однак дає можливість наявність певних рис характеру.

2.3. Інстинкти на підприємстві і стиль керівництва

У процесі зустрічимося з питаннями типу: у зв'язку з чим виникає така ситуація? Це дається специфічними рисами характеру або конкретною поведінкою, чи здатністю розпізнавати і реагувати від ситуації? Яким тоді має бути стиль керівництва? Щоб сформулювати відповіді на ці і інші питання, треба спочатку уявити, які існують підходи до управління.

Управління підприємством є процес спрямування та впливу на трудову команду з метою максималізувати її продуктивність та ефективність.

Важливо відомо, що перші праці з галузі керівництва були присвячені вивченню характеристик менеджерів як керівників. Це викликало з передумови, що керівниками на-

роджуються, а не стають. Більшість людей вірить, що існують окремі люди, які мають визначні нахили до керівництва. Бувають такі властивості як природжена мужність, впевненість, рішучість і загальна виразність порівняно з іншими людьми, які працювали над цим питанням, у своїх висновках були однозначними. Керівники як група були, звичайно, більш зріст, більшими екстравертами, мали більшу віру в свої сили. Багато людей має такі риси, але більшість з них не займає становищі менеджера. Можливо, люди почнуть довіряти більше собі довіряти вже після досягнення керівних посад. Чи можуть особисті риси бути передумовою успішного керівником?

Наведені праці брали до уваги характеристики успішних та неуспішних менеджерів. Результати цієї частини дослідження вказували на риси, тісно пов'язані з успішним керівництвом. Ці риси цих праць визначними були: інтелігентність, впевненість в себе. Як найважливіший фактор було визначено вміння менеджера використовувати еквівалентні методи для досягнення даної ситуації. Із висновків цих досліджень можна зробити висновок, що при ефективному керівництві не має значення наявність певних рис особистості, а те, щоб ці риси відповідали вимогам ситуації. Н.Хілл у зв'язку із цим наводить такі необхідні риси для керівництва: непохитна відвага, вміння володіти ситуацією, відчуття справедливості, визначні рішення, вміння виконувати згідно з планом, звичка робити більше, ніж те, що вимагається, впевнена особистість, симпатія і порозуміння, увага до деталей, готовність взяти на себе повну відповідальність, спокій.

6.6.4. Поведінка керівників

Якщо на цій стадії не вдалось виділити особливі риси та характеристики керівників, то предметом уваги стане поведінка. Були сформульовані запитання: Як працює ефективний керівник? Коли роздає завдання, коли спілкується, коли мотивує команду? Дані сигналізують, що певна менеджерська поведінка є більш ефективнішою, ніж інша, в досить широкому спектрі ситуацій. У цій частині увага була спрямована на два аспекти поведінки:

Менеджера.

Менеджера.

Менеджера полягають у тому, щоб керована ним група виконувала завдання ефективно. Менеджер повинен виконувати наступні функції:

1. Керує виконанням трудових завдань, вирішення проблем, інформування, передавання досвіду тощо;

2. Забезпечує компактність групи, соціальну функцію, похвалу чи вирішення незгод в групі.

3. Менеджер, який здатний обидві ролі виконувати успішно, вважається дуже ефективним. Дослідження показують, що для найбільш ефективних груп (команд) типовою є конкретна форма керівництва, одна особа (формальний керівник) виконує функцію виконання завдань, інший член виконує решту функцій.

4. Керівничий стиль - це поведінка, яку менеджер засвоює в контактах з підлеглими. Дослідження визначили два стилі:

а) Керівничий стиль на виконання завдань;

б) Керівничий стиль на працівників.

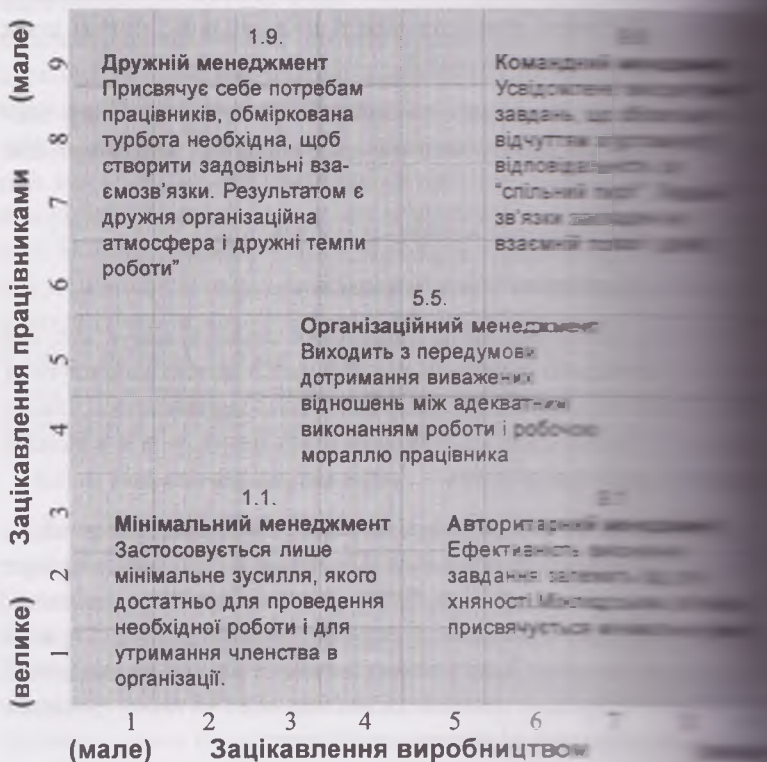
Керівничий стиль на виконання завдань, керує так, що підлеглим слідкує за підлеглими з метою забезпечити виконання завдань. Цей стиль керівництва більше відповідає поставленому завданню, ніж з власним інтересом підлеглих.

Керівничий стиль на працівників, швидше мотивує своїх підлеглих керує ними. Це означає, що він заохочує підлеглих брати участь у прийнятті рішень, взаємодіють, сприяє взаємній довірі та повазі між керівником і підлеглими. Класичною демонстрацією наведених стилів є менеджерська мережа і чотириступенева модель ефективності Лікерта.

6.7. Менеджерська мережа

Менеджерська мережа вимірює ступінь зацікавленості керівників і працівників у виробничому процесі. Метою є зосередити посилену увагу на обидвох сторонах. Менеджерська мережа демонструє рисунок 6.1. Вона починається з дружнього менеджменту (менеджерський стиль, мале зацікавлення виробничими процесами і йде до позиції 9.9 велике зацікавлення виробничими процесами і працівниками). Автори Блейк та Маунтон переконані, що найбільш ефективнішим стилем є власне цей останній. Цей стиль створюється за допомогою кохезивної, добре об'єднаної команди, яка визначається високою продуктивністю та високою особистою реалізацією членів команди.

Рис. 6.1. Менеджерська мережа



Джерело: Credit Line, 7.8.1991. S.15.

1. Фактори, які впливають на вибір стилю керівництва

Звернемося до двох авторів: Р.Танненбаума та Б.Зенкера. Вони рекомендують, щоб менеджер перед вибором стилю керівництва оцінив три множини сил:

1. Сили, які зводяться в самому менеджері (база, знання, вага, досвід);

2. Сили, які зводяться в підлеглих;

3. Сили ситуації.

Ефективний менеджер здатен вибрати такий стиль керівництва, який необхідний в даний час та в даному місці.

Якщо менеджер внутрішньо відчуває, що потреби індивідів в іншому місці після потреб установи, він керує дуже ефективно.

Менеджер може дати підлеглим більше свободи і більшу відповідальність за прийняття рішень з таких причин:

1. Підлеглі хочуть бути незалежними і мати свободу поведінки;

2. Підлеглі несуть відповідальність за свої рішення;

3. Підлеглі зв'язані з цілями організації;

4. Підлеглі мають достатню свідомість і досвід для ефективного вирішення проблем;

5. Менеджер привчив їх до активної участі в прийнятті рішень.

Якщо всі умови не виконані, то краще вибрати авторитарний стиль керівництва. Менеджер повинен бути здатним змінити стиль керівництва, коли підлеглі набудуть необхідної довіри до себе.

Стиль керівництва повинен бути пов'язаним із "силою" ситуації. Силою ситуації керівництва, якому надають перевагу в організації, вважають робочих груп, характером трудових завдань.

6.8. Фактори ефективного керівництва

Як виходить з рис. 6.2, до цих факторів, в першу чергу, відносимо:

- особистість менеджера, попередній досвід і сподівання загал можна сказати, що менеджер вибирає свій стиль керівництва, який йому внутрішньо найближчий. Це не означає, що він не змінює свого стилю. Багато менеджерів, які намагаються освоїти свій стиль, відповідає суті їхньої особистості, в більшості випадків здатні ефективно використовувати цей стиль.
- сподівання і поведінка підлеглих. Щоб узагальнити, можна сказати те, що менеджери нижчих рівнів мають тенденцію моделювати стиль керівництва своїх керівників.

Умовний підхід до керівництва намагається:

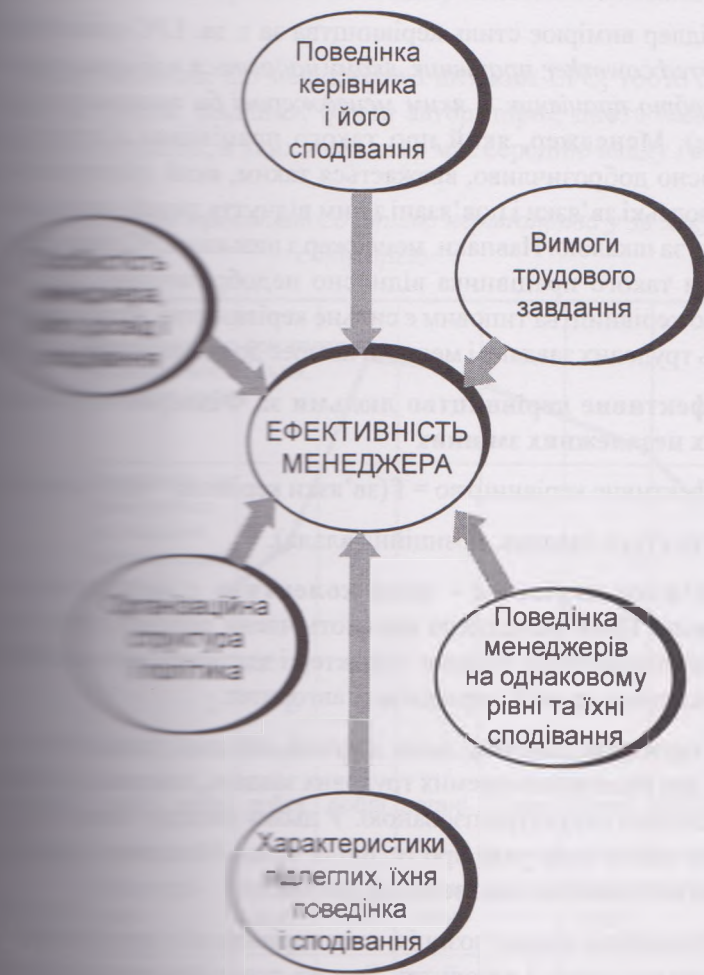
1. Ідентифікувати важливіші фактори для даної множини обставин.
2. Прогнозувати найефективніший фактор керівництва даної множини обставин.

Умовний підхід є найвідомішим у трьох моделях Фідлера, ситуаційній моделі, моделі шлях-мета.

6.9. Модель Фідлера

Це найвідоміша і добре опрацьована модель. Фідлер виходить з передумови, що для менеджерів є вкрай обтяжливым зміна стилю керівництва, який допомагає їхній успішній кар'єрі. Три причини бажання змінити стиль керівництва з огляду на ситуацію є неефективним і часто шкідливим. Стилі керівництва стають негнучкими, і не існує стилю, відповідного для кожної конкретної ситуації, для досягнення ефективною роботи. Найкраще вибрати менеджера для даної конкретної ситуації і адаптувати ситуацію так, щоб вона відповідала стилю керівництва менеджера.

Ефективність і фактори ситуації, які впливають на ефективне керівництво людьми



Наприклад, відносно авторитетний менеджер на місце, яке вимагає керівника-автократу. Менеджеру за допомогою зміни змісту праці розширити авторитетного менеджера.

Фідлер вимірює стиль керівництва за т. зв. *preferred coworker*, працівник, якому надається перевагу, тобто працівник, з яким менеджер би працював гірше). Менеджер, який про такого працівника відносно доброзичливо, вважається таким, який має міцні міжлюдські зв'язки і пов'язані з цим відчуття відповідальності. Рівень за шкалою. Навпаки, менеджер з низьким рівнем вважав би такого працівника відносно недоброчесним. Цей стиль керівництва типовим є сильне керівництво, контроль трудових завдань і менший інтерес до

Ефективне керівництво людьми за Фідлером і трьох незалежних змінних

Ефективне керівництво = f (зв'язки керівник - член колективу, структура завдань, позиційна влада).

Зв'язки керівник - член колективу є найбільш змінною. Поки менеджера шанують члени колективу, що він особистість, за його характер і здатності, вони покладатися на свій формальний авторитет.

Структура завдань: поки існують детальні інструкції тоді для виконання окремих трудових завдань, група є достатньо структуралізованою. У цьому випадку група мають ясну уяву про те, що їх чекає. Менеджеру ситуації автоматично має великий авторитет.

Позиційна влада: позиція, коли керівник або президент має велику владу і авторитет. Велика позиційна влада вплив на підлеглих.

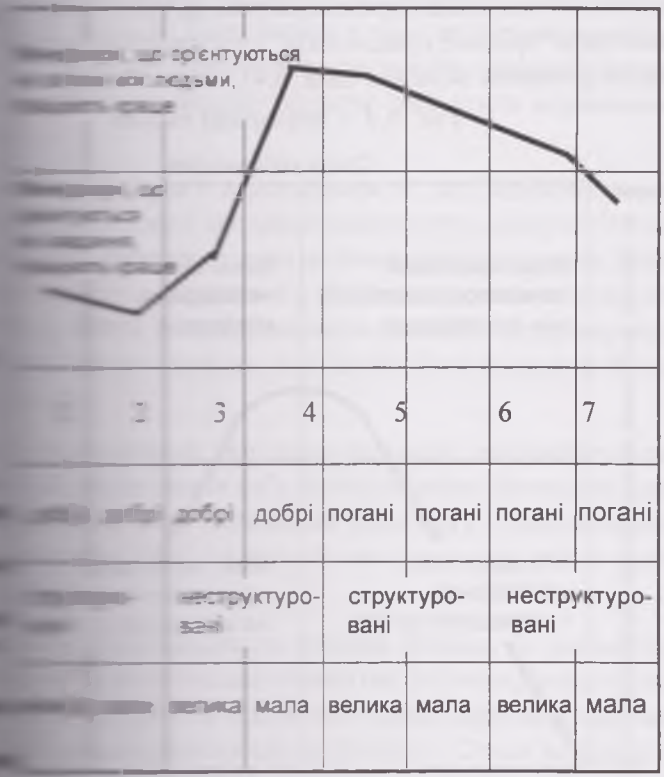
В цілому існує вісім комбінацій цих трьох змінних в кожній дової ситуації. Кожна з наведених вище змінних має певне значення; лише дві величини: зв'язки керівник - член колективу

структурованими або неструктурованими, а позицій-
 може бути великою або малою

Ілюстрацію наведених комбінацій ситуаційних
 керівника (менеджер з високим і низьким LPC)

що менеджери з низьким LPC, тобто орієн-
 тивні на авторитарні рішення, більш авторитарні, діють найефек-
 тивніше в тих ситуаціях, в яких менеджер має середню владу і вплив.

Зміна ефективного стилю керівництва у зв'язку з ситуацією



6.10. Ситуаційна модель

Ефективне керівництво є функцією зрілості підлеглих. Тому цю зрілість потрібно розуміти як тривале бажання успіху, бажання взяти на себе відповідальність, здатність самостійно вирішити проблеми, пов'язані із завданнями з високою мірою досвіду. Тут не йдеться про вік і емоційну стабільність.

Ситуаційна теорія виходить з передумови, що зв'язок між менеджером і підлеглими включає чотири фази, які представляють собою дійсну паралель життєвого циклу. Цей зв'язок змінюється кількісно у зв'язку з тим, як змінюється і розвивається "зрілість" підлеглих. З наведеного вище випливає необхідність змінити гнучко стиль керівництва так, щоб він був адекватним даної фази "зрілості працівників" і підтримував наступний етап тивний розвиток останніх (див. 6.4).

Рис. 6.4. Ситуаційна теорія



Джерело: Credit Line, 21.8.1991. S.14.

...дані ситуаційної моделі можна охарактеризувати так:

Перша фаза. Керівник, як правило, починає в організації з того, що менеджер виразно орієнтований на працівника. Працівник повинен бути детально проінструментований з організаційними правилами і процедурами. У цій фазі менеджер, який недостатньо спрямовує працівника, створює додаткові сумніви і плутанину. Це створює такі робочі стосунки, які для цієї фази неадекватні. Керівник не може вважати колегами.

Друга фаза. Підлегли почали вивчати свої завдання, але ще не можуть взяти на себе за них повну відповідальність. Керівник надалі залишиться принципово орієнтованим на працівника. Паралельно з тим, як менеджер пізнає працівника, він починає виявляти до них довіру і підтримувати їх. Поступово все більше орієнтує свій стиль керівника на працівника.

Третя фаза є характерним те, що підлегли завдяки своїй діяльності і мотивації самі хочуть здобути більшої відповідальності. Менеджер зараз не повинен далі керувати директивним стилем. Стиль його керівництва повинен підтримувати і підбадьорювати підлеглих, щоб на них була покладена більша відповідальність.

Четверта фаза типовим є керівник, який собі довіряє, не контролює і може себе контролювати. Менеджер зараз повинен використати свій вплив (допомогу і заохочування). Підлегли самі і не потребують безпосереднього контакту з керівником.

П'ята фаза викликає значний інтерес, бо рекомендує керівнику змінити свій стиль керівництва. Від менеджера по ходу роботи підлеглих з точки зору їхніх здібностей і мотивації можна очікувати їхню мотивацію. Стиль керівництва повинен змінитися не лише мотивувати підлеглого, а й допомагати йому. Стиль не може залишитись незмінним, а пов-

инен змінюватись так, щоб підлеглий здобув більшу мотивацію і подальший досвід.

6.11. Модель шлях-мета

Метою цього підходу є допомогти менеджерів передбачити ефективність залежно від ситуації. Модель вперше сформулювали М. Дж. Еванс і Р. Дж. Хауз. Багатообіцяюча, бо намагається пояснити, чому певний керівника є ефективнішим в одній ситуації, ніж в іншій.

Основна мислена схема моделі: Менеджер пояснює досягти поставленої мети (винагород). Його теорія торгованого підходу до мотивації, т. зв. моделі сподівання (рис. 6.5.).

Рис. 6.5. Мотиваційна модель сподівання



Джерело: Credit Line, 28.8.1991. S.15.

Дієвості наведено 4 основні передумови, на яких базує-

Темпера є результатом силового впливу внутрі індивіда і зовнішнього впливу оточення на індивіда. Люди мають різні потреби та сподівання сформованого досвіду, які впливають на їхні реакції на вплив середовища праці. Різні типи середовища праці викликають звичайно і різні способи поведінки людей.

Люди свідомо вибирають свою поведінку в організації. Цей вибір спонується:

1. Потреби члена організації, тобто прихід, спектр трудової діяльності, залежність до організації;

2. Рівень зусилля, тобто як наполегливо працювати при виконанні власних завдань.

3. Різноманітні потреби, прагнення і цілі. Індивідуальне сподівання та у кожного індивіда пов'язане з іншими трудовими результатами. Дійсне розуміння цих індивідуальних сподівань до виявлення найкращого способу мотивації і поведінки.

4. Конфлікти між різними способами поведінки на основі того, чи ця поведінка приведе до бажаного результату. Люди мають тенденцію вибирати таку поведінку, яка, згідно переконанні, приведе до винагороди, і намагаються уникати тієї поведінки, яка може привести до небажаних наслідків.

Ці передумови інтегровані у власній моделі "сподівання-наслідковий" частини:

1. Потреби пов'язані з власною поведінкою та її результа-

2. Рівень мотиваційну вартість-силу;

3. Рівень пов'язані з конкретним ступенем робочого зу-

6.12. Мотиваційна вартість-сила¹

Результат конкретної поведінки має для кожного працівника специфічну вартість (мотиваційну силу). Напр., можливість підвищення на вищу, краще оплачену посаду, але в іншому відношенні може значно мотивувати працівника, який цінує гроші. Можливо оцінити стимуляцію новим середовищем для праці. Також можливістю для працівника, який має міцні зв'язки з оточенням з групою, в якій він працює, може мати мінімальний мотиваційний вплив. Мотиваційна сила є чисто індивідуальною, не залежить про об'єктивну якість самого результату, його вартість залежить від ситуації і різниться залежно від особистості працівника.

Сподівання, пов'язані з точною мірою трудового зусилля

Сподівання на індивідуальні труднощі при реалізації певної поведінки так само виразно впливають на рішення працівника і його реалізацію. Наприклад, керівник обіцяє працівнику підвищення обсягу продажу на 50 % бажане для нього підвищення заробітної плати. Перед цим, ніж працівник спробує це зробити, він мусить продумати ймовірність досягнення такої мети.

При прийнятті рішення маємо тенденцію вибирати найбільш продуктивності, який, на нашу думку, являє собою найбільший шанс для досягнення нами цінного результату. Як правило, при цьому ставимо питання типу:

- Чи я здатен це зробити?
- Якщо я це буду робити, що це мені принесе?
- Чи буде власний внесок еквівалентним докладаючим зусиллям?

Відповіді на ці питання в значній мірі залежать від певних індивідуально очікуваних результатів задуманої діяльності. Іншими словами, від внутрішніх і зовнішніх винагород.

6.13. Внутрішня винагорода

¹ Див. також розділ "Мотивація і продуктивність на підприємстві".

... безпосередньо з особою працівника і прямо з виконанням завдання (включає в себе заохочення, підвищену повагу до себе і здобування нових якос-

Винагорода

... джером і робочою групою. Сюди відносяться підвищення по службі. Власний трудовий результат пов'язаний з декількома обдуманими результатами: самою високою мотивації. Наприклад, якщо буду працювати за вищою оплатою, на мене зверне увагу керівник і буде краще, і я буду почуватись краще. Деякі результати можуть бути мотиваційною вартістю введених результатів. Напр., мій керівник зверне увагу на мою працю, мене можуть підвищити.

... які впливають з мотиваційної моделі керівників і для організації

... винагород, які цінують окремі підлеглі

... лише тоді, якщо їх обирають відповідно до бажань. Керівник має встановити бажані винагороди на основі реакції підлеглих в різних ситуаціях і

Поведінка

... встановити рівень поведінки або трудових якостей. Підлеглим треба сказати, що вони повинні змінити поведінку.

... поведінки повинен бути встановлений так, щоб досягти.

... досягнення бажаної мети досить об'єктивною буде слабкою.

... винагороду з виконанням роботи

... активізацію на потрібному рівні, ми повинні

відповідно відзначити працівника і зробити це через короткий період часу при успішному виконанні поставленого завдання.

Д. Аналізуйте фактори, які можуть вплинути на ефективність винагороди

Існують суперечки між менеджерською системою винагородження та актуальними впливами менеджера здійснити певні зміни у винагородженнях. Наприклад, група працівників надає перевагу низькій продуктивності праці. Для підвищення може бути найбільш ефективним мотивувати підлеглих вищою, ніж середня, винагородою.

Е. Переконайтесь, що винагорода адекватна. Менеджери винагороди мало мотивують

6.15. Висновки для організацій

Є. Організації звичайно декларують те, за що вони нагороджують, замість того, за що вони б хотіли нагородити

Система винагород організації повинна бути організована так, щоб вона дійсно мотивувала бажану поведінку. Наприклад, нагороджувати працівників за час їхньої роботи в організації за дійсну якість їхньої праці в межах цього періоду.

Ж. Окрему працю можна запропонувати так, щоб вона найбільш ефективно мотивувала.

Якщо виконувана праця задовільняє вищі потреби підлеглих (незалежність, творчість), вона може сама себе мотивувати. Цей висновок створює основу для багатьох програм збагачення праці (підвищення відповідальності і правомочності виконуваних завдань). Можливе застосування цієї програми залежить від особливостей підлеглих.

З. Менеджеру належить важлива роль у мотиваційній процесі

Оцінка дійсної позиції менеджера залежить від того, наскільки він ясно визначає цілі і відношення до винагороди з боку підлеглих. Індивідуальний характер підлеглих. Тому важливо, щоб менеджер

...з мотивації і мав достатні повноваження щодо винагород.

2. Менеджер як джерело винагород

У цій моделі шлях-мета зосередимо увагу на менеджерові, який є джерелом винагород.

Важливо є показати, як окремі типи винагород і різні стилі керівництва впливають на мотивацію, на власну продуктивність і на продуктивність підлеглих. За Евансом, найважливішою здатністю менеджера в наявності різні типи винагород і пояснювати, чому вони повинні робити, щоб отримати прибуток. Менеджер визначає доступність цілей (винагород), до яких веде шлях, як їх досягти.

Вплив стилю менеджера виразно впливає на спектр наслідків, які виникають, так само, як на ступінь розуміння того, що треба робити, щоб їх отримати.

Менеджер, виразно зорієнтований на працівника, пропонує широкий спектр, тобто не лише фінансову винагороду, а також і підтримку, підбадьорювання, визнання. Такий менеджер звичайно відчуває індивідуальні потреби своїх підлеглих, і кажемо, що він їм “шиє винагороду” (залежно від їхніх індивідуальних потреб і стилю).

Менеджер, зорієнтований на поставлені завдання, пропонує переважно фінансові винагороди. Його зв'язок з винагородами є помітнішим. Його підлегли точно розуміють зв'язок між якістю та якістю праці пов'язана із здобуванням фінансової винагороди, підвищенням зарплати.

Важливо, що стиль керівництва, який найкраще мотивує, залежить від того, хто пропонує їм найбагатші з їхньої тож часом.

Моделювання Еванса була розширена далі іншими авторами. Вони намагались визначити винагороди як

такі, що змінюються відповідно до ситуації, і які виражаються у виборі на вибір найефективнішого стилю керівництва.

При цьому вони встановили дві незалежні змінні:

1. Вплив навколишнього середовища і вимоги робочого місця.

Підлеглі, які вірять, що їхня поведінка є під впливом оточення, надають перевагу співучасті в керівництві. Навпаки, ті, які вірять у щастя або долю, шукають скоріше авторитарного стилю. Вибір відповідного стилю керівництва теж є під впливом самооцінки власних можливостей. Спритні і досвідчені працівники відмовляються від детального контролю і керівництва. Типова поведінка менеджера в цьому випадку не сприяє продуктивності і мотивації.

2. Вплив оточення і вимоги робочого місця.

Хауз вводить три фактори середовища, які допомагають визначити стиль керівництва, якому надають перевагу підлеглі:

- а) На характер трудових завдань впливає стиль керівництва. Наприклад, працівники, які виконують структуровані завдання (їм знайомий точний технологічний підхід), такі як догляд за обладнанням, монтаж обладнання і т.д., вважають директивний стиль керівництва зайвим. Це відбувається тому, що вони точно знають, що треба робити. Подібно і з трудовими завданнями, які самі по собі є достатніми. У цьому випадку менеджерське керівництво має малий вплив на мотивацію. Доки трудове завдання сприймається як неприємне, пряма підтримка з боку менеджера підвищує задоволення працівника і мотивацію.
- б) Формальна організаційна система керівника ясно визначає, які дії підлеглих імовірно викличуть незгоду (випадки з обмеженими бюджетом, позаурочна робота тощо) і які будуть з високим імовіром оплачені (економія, вища якість).
- в) Робочі групи безпосередньо впливають на стиль керівництва.

... і трохи кохезивними, відповідним є такий стиль
... який явно виражає підтримку і розуміння.

Застосуйте це правило: *стиль керівництва буде мотивувати до такої міри, до якої він зможе компенсувати їм невпевненість у своїх робочих завданнях, системи керівництва організації та власної робочої групи.*

... менеджменту на підприємстві є стежити за трьома аспектами, технікою, методами та інструментами, які сприяють прийняттю рішень і реалізацію завдань, що призводять до виконання поставленої підприємством мети.

... три ступені менеджменту:

а) тактичний; б) керівний; в) стратегічний.

... при досягненні успіхів має особистість
... Першодумовою успіху є внутрішня та зовнішня гармонія. Успіху її досягне, якщо:

- ... з минулим і буде орієнтуватись на майбутнє;
- ... для себе мету;
- ... про своє здоров'я;
- ... з майбутнє.

... факторів успіху менеджера зараховуємо за
... підлеглих. Здобути довіру оточення означає
... думати про те, щоб:

- ... що він особистість;
- ... і слухати;
- ... інформативним;
- ...

5. Особливою категорією в роботі менеджера є відповідальність. Вона виховує певність і обачність. Вони є протилежністю надання свободи.

6. До проблеми мотивації повертаємося ще раз, з огляду на відношення менеджменту до проблем, де узагальнено дані про мотиваційній моделі для менеджерів і для організації.

7. Результати успішних світових фірм вказують на те, що багато які з них почали систематично розробляти і застосовувати трансформацію, себто іншими словами харизматичну трансформацію керівництва. Це були фірми A Tand T, IBM, GM, які застосували в себе велику кількість змін, що їх треба було реалізувати відносно короткий період часу. Ці значні та різноманітні зміни, які названо "трансформуванням", доводять, що успішні керівники, здатні трансформувати, щоб успішно реалізувати зміни.

Принагідно нагадаємо про Б.М.Бусса, який розрізняє два типи поведінки керівника: трансакцію і трансформацію.

а) Трансактивні керівники

Визначають, що повинні робити підлегли, щоб досягти певної організованої мети. Вони визначають ці вимоги і допомагають підлеглим здобути необхідну віру у власні сили, щоб вони могли досягти цієї мети з прикладанням відповідного зусилля.

б) Трансформаційні керівники

Мотивують зробити більше, ніж очікується в дійсності. Вони підвищують відчуття власної важливості і важливості виконаних вадань. Вони ведуть нас до того, щоб ми приносили в жертву власні інтереси для інтересів робочої групи, організації або держави. При цьому вони апелюють до вищих цінностей і здійснення мореалізації.

Щоб такий керівник був дійсно ефективним у цих трансформаційних ситуаціях, він повинен мати ясне особисте бачення майбутнього стану речей і достатню кількість енергії, щоб надихнути інших. Для цього типу властивий екстремально високий рівень енергії.

...і сильне переконання у моральній правильності бачення, принаймні, здатність переконати своїх підлеглих, що така віра в себе і переконання йому властиві.

...керівник обговорює бачення вищої мети, ... замагає енергії його послідовників. Ці керівники ... створенні образу успіху, особистої компетенції і в ... поведінки, включаючи цінності, які вони за Вони досить явно виявляють високий ступінь бажаної ... поведінки і сильну віру в те, що їхні ... будуть поводитись відповідно до комунікативних ... трансформаційних керівників можна назвати та ... Махатма Ганді, Мартін Л. Кінг, Т.Г.Масарик, ... Айкокка.

... прихильників до великих навантажень і ... що обговорене бачення є дійсно цінним. В ... коли харизматичні керівники чинили ... людям багато страждань.

... керівники мають в собі величезну потенцію ... інституцій і допомагають людям ... людського життя. Вони являють собою ... цілі і цінності суперечать основним ... суспільства.

ГЛАВА 7

ПРОБЛЕМИ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА І МЕНЕДЖМЕНТУ

Формулювання проблеми

Проблематика стратегії підприємництва (підприємства, стратегії, стратегічного аналізу, стратегічного планування) особливо в останні 20-30 років значно вплинула на практику і практики менеджменту. Завдяки застосуванню оперативного аналізу, узагальненням підприємницького досвіду, розширенню відомостей про людей та соціальні проблеми керівники підприємств отримують до рук інструмент, який допомагає творити майбутнє підприємства.

Стратегія підприємництва є реакцією організації на виклики і загрози оточення і має відповідати її можливостям. Йдеться про планову і інформаційну основу для досягнення основних цілей розвитку фірми, а саме її частину, що стосується досягнення цих цілей. Це відкритий документ координації і передбачень для швидкої та ефективної реакції на підприємницького впровадження, яке постійно змінюється.

До становлення стратегії підприємства треба підготувати організаційних позицій. Це пов'язане з тим, що майбутнє є невідомим.

...ність підприємства являє собою частину майбутнього з точки
...ності суб'єктів, які діють в підприємницькому
... На першому плані становлення стратегії підприємс-
... максимальну довготривалу продуктивність
... що є його перевагою перед конкурентами.

... з введеним метою цієї частини роботи є вказати на
... і необхідність її поступального розвитку
... застосуванні на підприємстві, через те, що її
... в багатьох суб'єктах підприємницької
... недостатня увага.

... Підприємство: основні стратегічні підходи¹

... є свідченням реакції підприємств на досить
... (колись означений як механічний) характер за-
... формування стратегії. Ця реакція мала різні
... справжнім джерелом збагачення теорії під-
... менеджменту, але ніколи надто не спрощували
... ними полягає власне в рішучості, якої вони
... з елементів структури: технологія - орга-
... ресурси. У цьому напрямку стали досить попу-
... і Ватермана².

... стала і т. зв. "японська модель", яка
... стратегії і технології. До цих концепцій
... концепцію технологічного дерева. Кабінети А.
... і Стратегічного інституту резервів привер-
... нові методи, які
... концепцій, як S-криві для прогнозування
... або стрижня технологічного портофоліо.
... в інших країнах, які мають
... культуру. Технічні аспекти стратегії привер-
... з 90-х рр.³ Технологічні аспекти стра-

... Gerays M., Kita J., Volodyn M. Strategia podniku. Pre-
...

... In Search of Excellence. New York, Harper and Row.

... Франції книжку: Tarondeau J.-C. Stratégie industrielle
...

тегії, а також зміни в ній вирішує або піднімає багато працівників організації керівництва або галузевої економіки. Висновком з цього є те, що вони зближують точки зору двох дисциплін, які в цей час були далекими: менеджменту виробництва та стратегічного менеджменту.

Значно складніше проходили дискусії про зв'язок стратегії з мобілізацією людських ресурсів та культурою підприємства. Як зауважує Мартінс, думки, висловлені в деяких успішних працях не, повинні взагалі усувати необхідність розуміння культурних, гуманних, соціальних і політичних як складової стратегічних змін¹. Ці праці, незважаючи на різноманітність підходів, призвели до поступового освоєння стратегії як в теорії, так і в практиці підприємницького менеджменту. По відношенню до попереднього періоду, де центральною проблемою було формування стратегії, увага спрямовувалась на великі стратегічні цілі і аналітичні аспекти, щораз більше уваги стало приділятися перенесенню стратегії і пов'язаних з нею інтеграційних процесів. Результатом була стратегічна концепція, яка є реалістичною, водночас менш точно визначеною і яка знаходиться в точці взаємодії функціональних дисциплін, таких, як виробництво, управління людськими ресурсами, маркетинг, фінанси.

Увага знову почала повертатись до внутрішніх проблем підприємств, хоча перед цим перевага надавалась аналізу ринку оточення підприємства. Так стало можливим інтерпретувати цілу серію стратегічних виступів, які популяризували концепції стратегічних задумів, стратегічної платформи, полюсів розвитку, конкуренції, закладеної на менеджменті часу і т.ін.² Деякі автори переконані, що цей пріоритет, який приписується діяльності підприємства і стратегічним напрямкам менеджменту (*strategic intent*), означає виникнення нової парадигми, яка заміняє попередню, яка більше керувалась намаганням пристосуватись до середовища (*strategic fit*). Існують також точки зору, що ринковий

-
- 1 Martinet A. Management stratégique organisation et politique. Mc. Graw Hill, 1984.
 - 2 Prahalad C., Hamel G. La conquête du futur. Paris, Inter Editions, 1985.

інтегративною, бо у практиці стратегічного менеджменту застосовуються одночасно.

Важливо звернути увагу на капіталізацію джерел і можливостей підприємства, на необхідність довготривалого підходу при формуванні такої стратегії, підходи, орієнтовані на внутрішні аспекти підприємства у відповідності з найновішими віяннями, закладаючи особливу увагу на емоційному, когнітивному аспекті стратегії. Тема «Підприємства, що вчиться» дуже характерна для сучасного менеджменту. Знову з'явилися давніші дослідження Аргіріса, Шейна, Саймона, і також інших вчених, які досить раціоналістично висловили з менеджерського мислення, даних про організацію, дискусію, довіру, переконання тощо.

Важливо розуміти, що сучасний стратегічний менеджмент вже не орієнтується виключно на стратегію підприємства, а тепер увагу присвячують стратегіям альянсної організації.

За останні 20 років стратегічне мислення в цілому пережило революційні зміни і вказало себе сильним феноменом у науці, менеджменті і в практиці підприємницького менеджменту. Жодна теорія практично не домінує. Ми є свідками співіснування різних точок зору, підходів, кожен з яких має свої позитивні елементи й використовується в прак-

тиці. Складність стратегічних моделей і трудомісткість їх розробки сприяють тому, що їхня класифікація є складною. Однак спроба в цьому напрямі є певною мірою успішною. Наприклад, незважаючи на це, продовжив цю роботу Роберт Каплан і Девід Нортон, створивши десятки «стратегічних шкіл», але можна сказати, що їх було більше. У будь-якому випадку ми достатньо впевнені, що в стратегії підприємництва переважала одна тенденція, а саме, втігати не є несподіванкою з огляду на складність підприємства.

Важливо розуміти, що більшість шкіл і автентичних підходів від певним кутом, що не може досягнути

проблему стратегії як цілісність, а виділяє якусь її важливу сторону. Якщо зосередитись на цьому, можемо виділити чотири підходи, які виразні і наявні в усіх чотирьох моделях.

а) “Телеологічний підхід”. Так можемо визначити підприємство як систему, якою можна управляти, досягнувши її цілі і діяльність, мотивувати людей. На цьому ґрунтуються концепції, інструменти, методи керівництва, адресовані до менеджменту підприємства, і які є ближчими до військовостратегії, визначають позиції, яких треба досягти, тактичні рішення, маневри, які треба запланувати і реалізувати, стратегічні рішення, які треба прийняти. Цей підхід називають стратегічно-лінійним, або плановим.

б) “Екологічний підхід”. Цей підхід називають стратегічно-екологічним. Він надає основну роль оточенню підприємства і його місця в чергу, ринку. Увага приділяється здатності фірми реагувати на вимоги навколишнього середовища, яке саме відбирає найкращі фірми. Основним при цьому є економічні критерії, а перший план виходить ефективність, витрати, конкурентоспроможність. На думку деяких авторів, можна говорити про “екологічно-економічний дарвінізм”. Роль менеджерів у цьому процесі зменшена і здається, ніби вони не мають великого впливу на яку стратегію буде здійснювати фірма. Вони мають переважно відносини підприємства у зв'язках з різними партнерами: споживачами, постачальниками, працівниками, громадськістю, державними органами. Вони переконати, їх що підприємством управляють добре.

в) “Соціологічний підхід”. Багато авторів дивяться на підприємство перш за все як на систему соціальну, пов'язану з соціальною ситуацією, результатом внутрішніх зв'язків, боротьби сил і політичних інтересів акторів, які грають, а саме: власників, менеджерів і працівників. При цьому підході стратегія виявляється як наслідок внутрішнього життя підприємства *a posteriori*, який визначає собі своє місце в суспільстві складним процесом переговорів між акторами, який є до певної міри процесом дій навімання, помилки і виправдань.

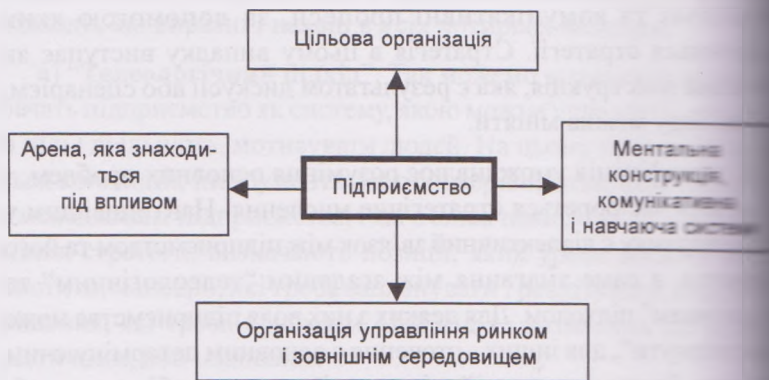
“Системний підхід”. Це новий підхід, який характерний для сучасної економіки, яка звертає увагу на ментальні процеси навчання, комунікативні процеси, за допомогою яких впроваджують стратегії. Стратегія в цьому випадку виступає як інструмент, яка є результатом дискусії або сценарієм, який може змінити.

Системний підхід уможливує розуміння основних проблем, з якими має бореться стратегічне мислення. Найтиповішим у системному є діалектичний зв'язок між підприємством та його середовищем і змагання між згаданим “телеологічним” та “телеологічним” підходом. Для деяких з них воля підприємства може бути визначеною, для інших - оточення є основним детермінуючим фактором. Ситуації, що дійсні ситуації мають в собі завжди об'єктивні умови і ринок, безперечно, нав'язують підприємству правила гри, з якими треба рахуватись. Підприємство має завжди більше ступенів для свободи і маневру, який воно повинно знати і використовувати. Підприємство керувати полягає власне в тому, щоб використовувати і використати умови, які воно нам пропонує.

Системний підхід існують і між телеологічним та соціологічним. Тут деякі автори мають тенденцію дивитись на економіку як на механізм, який має певні сильні і слабкі сторони, механічний спосіб роботи. Навпаки, екстремальний підхід веде деяких авторів до того, що вони вивчають внутрішні коаліції і презентують підприємство як політичну арену, де практично неможливе механічне управління. Можна також сказати, що реальність має, з однієї сторони, стратегічні плани і рішення будуть тим більш реальними, чим більше в підприємстві будуть зважати на реальні умови і певно поведінку, але не можна випускати з виду, що підприємство і його ринки творять перш за все за допомогою технології, ціни, витрати. Професійно кажучи, економіка завжди працюють певні механізми.

Системний підхід примушують поглянути на підприємство як на систему, на рис.7.1.

Рис. 7.1. Різні концепції погляду на підприємство



У рамках однієї праці не можливо детально проаналізувати всі точки зору, але ясно, що треба брати до уваги те, чим змінюється основна уява про підприємство і його роботу.

Стратегічний менеджмент підприємства перейшов за останні сорок років від скромних основ до дійсного вибуху знань. Зараз з нього утворилась самостійна дисципліна, менеджмент викладається в більшості університетів з економічним спрямуванням. Відносна цілісність перших відомостей, конкретність інструментів стала минулим, а сучасність характеризує різноманітність поглядів, складність і певна фрагментарність даних. Ми минулому, так і зараз туди вносять свою частку конструктивних фірми. Але найбухливіший розвиток можна спостерігати зараз на університетських теренах, коли стратегія є важливим об'єктом дослідницької діяльності, який притягує увагу науковців і педагогічних працівників, сприяє виникненню програм, досліджень спеціалізованих фахових і наукових журналів, наукових товариств, організації міжнародних конференцій. Тому не є випадковим те, що і надалі існує декілька напрямів дослідження стратегії.

а) **Прагматичний напрям.** Підприємницька стратегія є одним з іншого, важливим "ринком", здатним абсорбувати певний перебіжний потік робіт та публікацій, які збільшують дохід підприємницьких менеджерів добірку праць, інструкцій і рекомендацій.

Література є найбільш помітною, найкраще пропа- гандою доступною. Вона має тенденцію надавати перевагу використанню змієм уживаних понять та концепцій. Запропонова- ності стратегічного керівництва в більшості випадків зображається досить схематично, якість рекомендацій різна.

Академічний напрям. З метою виділення стратегії як об'єктом дослідження автори з університетських кіл застосову- ють академічний прийом: дослідження і перевірки причинних зв'язків більшості випадків вимагає стратегічне опрацюва- ння наявних даних про підприємства, їхні стратегії, проду- кцію. Так само, як і в інших галузях, цей тип дослідження, хоча й є академічний, використовує постійно все складніші методи дослідження, які служать власне для публікації в фахових журналах та виступів на конференціях. Він являє собою значну частину академічного стратегічного мислення, але не є легко доступним для широкого кола підприємств, які в ньому знаходять можливість прямого застосування.

Інженерний напрям. Інші дослідники орієнтуються на про- цес використання концепцій та інструментів, які менеджери використовують практично і які, водночас, намагаються максима- лізувати виходячи з всіх відомих наукових даних. Автори таких досліджень намагаються, щоб останні відрізнялись від екстре- мально екстраординарних, і також не використовували екстремально екстраординарний напрям в стратегічному мене-джменті. Інженерний напрям в стратегічному мене-джменті зустрічається в таких інженерних та технічних дисциплінах, як інженерство, інтелект, біокібернетика та ін.

Інженерний напрям застосоване по відношенню до під-приємств, коли потрібна оцінка його попереднього розвитку в певній дисципліні. Само собою зрозуміло, що ду-мками інженерів зустрічаємося у господарській практиці, в процесі модернізації або спрощеного розуміння, але інженери в передових фірмах здатні викорис-тати найбільш актуальні дані, а й найновіші результати нау-кових дослідження та відрізнити їх від модних тенденцій. Бажало про те, щоб цього стану ми досягли і

7.2. Вибрані питання методики розвитку основної стратегії в практиці підприємництва

З методичної точки зору можна запропонувати такі методи формування основної підприємницької стратегії:

1. Згідно з інформацією, яка є доконче необхідною для формування стратегії, видно, що її дефінітивний характер **логічно дедуктивно**. Її можна рекомендувати тоді, коли результати аналізу на перший план вийде одна специфічна проблема. Незручністю є небезпека, що буде недобачено іншої альтернативи. Далі треба взяти до уваги те, що керівництві мають нахил постійно сумніватись у основній стратегії. Такі дискусії тривалі і втомлюючі. Рекомендується виробити і систематично обговорювати більше альтернатив.

2. Другий підхід виходить з прийняття всіх цікавих альтернатив. В першу чергу, розглядаються всі можливі стратегії формування формою *brainstorming*, в першій оцінці виключаються стратегії і пріоритети, які нереальні. При детальному дослідженні пропонуються 3-7 дійсно цікавих пріоритетних проектів. Далі мислення рухається по лінії: знання дослідження стратегії - можливі основні стратегічні дії - нагромадження великої кількості творчих ідей - вилучення нереальних ідей - з тих, які залишились, випрацювання основної стратегії - їхня оцінка.

Для підприємства як єдиного цілого можемо застосовувати наступні стратегічні методи:

1. З точки зору картографування ринку:

- а) стратегія проникнення на ринок;
- б) стратегія розвитку ринку;
- в) стратегія розвитку виробів;
- г) диверсифікація.

Стратегія зору поведінки супроти конкуренції:

- консервативна стратегія;
- активна стратегія;
- стратегія відпуску.

Стратегія зору "поширення":

- концентрація;
- "поширення".

Стратегія зору кооперації:

- самоактивність;
- консервативна стратегія;
- активна стратегія;
- стратегія більшої активності.

Стратегія зору інтеграції:

- інтеграція в напрямку вперед;
- інтеграція в напрямку назад.

Стратегія зору росту:

- концентрація;
- диверсифікація;
- інтеграція;
- кооперація;
- самоактивність.

Стратегія зору географічної конкуренції:

- консервативна стратегія;
- активна стратегія;
- стратегія відпуску;
- самоактивність.

8. З точки зору використання синергії:

- а) стратегія, орієнтована на сировину;
- б) стратегія, орієнтована на технологію;
- г) стратегія, орієнтована на ринок.

У наступній частині йдеться про оцінку альтернативних стратегій.

Завдання ідентифікувати фактори, від яких залежать результати та рентабельність підприємства. Для цього:

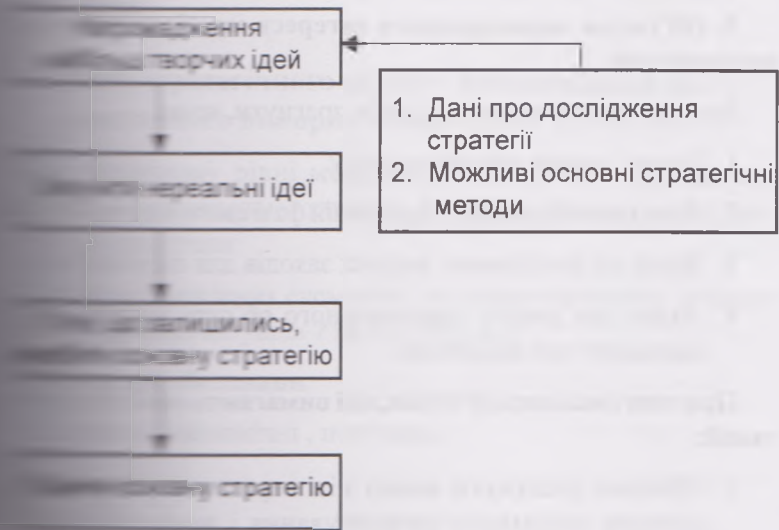
1. Фахово обговорюємо кожну альтернативу згідно з визначеними критеріями і робимо це в письмовій формі. До найбільш важливих критеріїв відносимо: інвестиції, вартість продукції на ринку, якість, витрати, зміни, можливість росту, синергійні аспекти, синергію.
2. Письмові судження подають корпорації, вона дає оцінку згідно з викладеними пунктами. Увагу слід звернути на процес мислення, дискусію, пов'язану із розв'язанням стратегічних проблем. При цьому має місце те, що на етапі вирішення основної стратегії треба виділити потрібні напрямки, протягом якого, як правило, підшуковуються нові дані, які дають можливість доповнити основну стратегію.

Торговельна стратегія

На подальшому етапі зацікавимося вибором торговельної стратегії. По відношенню до стратегічних торговельних стратегій переважають такі рекомендації:

- підтримувати ті стратегічні одиниці, які пов'язані з найбільшій частині своєї діяльності спираються на стратегію сформульовану в основній стратегії;
- стратегічні торговельні одиниці, які не відносяться до основній стратегії, мають бути зменшені або ліквідовані;
- нові стратегічні одиниці треба розвивати і будувати на основі новою торговельною стратегією.

Методика розвитку основної стратегії



У специфічних ситуацій рекомендуємо такий стратегічний підхід:

1. Концентрація на одній частині ринку

2. Концентрація має сегментація ринку.

Компанія повинна б піти по шляху концентрації і зосередитись на тих сегментах, в яких вона найбільш конкурентоспроможна.

3. Концентрація і розвиток потрібно спрямувати точно на

Компанія повинна частково на ринку повинні відмовитись від невигідних проектів і зосередитись на розвитку найбільш вигідних методів. Має місце потреба вузької співпраці з партнерами.

Компанія повинна бути висококваліфікованим і підготовленим до мобілізації сил.

4. Досить ретельно треба господарювати з витратами на маркетинг.

5. Об'єктом першорядного інтересу має бути збільшення потужностей.

Великої частки на ринку треба прагнути, коли:

1. Ринок досягає високого росту.
2. Якщо даний ринок у стартуючій фазі свого життєвого циклу.
3. Якщо не реалізовано жодних заходів для обмеження конкуренції.
4. Якщо для даного торговельного об'єкту потрібні нові відомості про маркетинг.

При торговельних об'єктах, які вимагають особливих умов конкуренції:

1. Швидко досягнути вищої ніж середня частки на ринку шляхом розумного сегментування і нового виходу на ринки.
2. Пропонувати широкий асортимент виробів для цільового ринку.
3. Забезпечити більш ніж середнє створення цінності.

“Вичерпні “ операції у вибраних стратегічних сегментах одиницях, як правило, успішні лише тоді, якщо:

- ринок на стадії зрілості (але не в стадії завершення)
- відносна якість виробів принаймні середня
- сучасні ціни більш високі.

У решті випадків підприємству загрожує різке зменшення частки на ринку.

Функціональна стратегія

Функціональна стратегія детально розглядає розробку основної та торговельної стратегій, гармонізує операційні

...стратегії. Ми починаємо з тієї функціональної ... відповідно до основної стратегії здійснюються на-

... стратегічного шляху - рекомендація до ... використання

... рівні можна проілюструвати послідовне ... стратегічного шляху. У рамках підприємства про-

... елементів, які характеризують сучасну ... ситуація? як це сталося?).

... фактори:

... , політичні;

... фактори:

... (обладнання, забезпечення);

е) філософія управління;

є) сучасні проблеми.

II. Імовірний розвиток цих елементів у майбутньому (яке середовище, що можна припустити?).

A) Зовнішні обставини:

а) соціальні, економічні, політичні;

б) ринки (величина, характер);

в) замовники (потреби, смак);

г) виробни (компенсація, модифікація);

д) система розподілу (мережа; методи);

е) технологія;

є) конкуренція.

Б) Внутрішні обставини:

а) людські ресурси (вік, професійність);

б) матеріальні ресурси (вік, зношеність);

в) фінансові ресурси (джерела, їх збільшення і добуття);

е) ноу-хау (вік, розвиток);

д) менеджмент (вік, заміна, ментальність).

Вплив розвитку: дії, результати, наслідки. Основні проблеми та труднощі, які можуть з них випливати, переваги, які з'являться.

III. Основні фактори успіху нашої діяльності (які фактори найбільш сприятимуть досягненню наших цілей, куди ми здатні просунутись?). Наші сильні сторони в галузі засобів маркетингу, збуту, виробництва, досліджень і розвитку, адміністрації, менеджменту, людських резервів, матеріальних ресурсів, фінансових ресурсів, ноу-хау тощо.

...слабкі сторони в галузі результатів: задоволення
...продуктивності, задоволення працівників, змін

...ринки і потенційний збут (можливі на-
...б рухатися?).

...ренків: тривалість циклу досліджень, розви-
...продаж, пристосування наших виробів та
...рентабельність, спосіб проникнення,
...рівноваги, діяльність в галузі підприємс-
...засоби і ресурси тощо.

...цілі (чого хочемо досягти).

...наше покликання, ринки, замовники, виробни-
...збут.

...цілі: продаж, результат господарювання, рен-
...цілі: цінність і т. і.

...цілі: задоволення замовників, задоволення пра-
...збут.

...та ризику, аналіз сильних та слабких сторін
...як до них можна прийти).

...і можливостей, стратегічні відхилення,
...лізидатії недоліків.

...різних можливих стратегій. Вибір зага-
...шлях, стратегія, що будемо робити?).

...стратегії для оперативних завдань: маркетинг,
...людські ресурси, матеріальні ресу-
...менеджмент і т. і.

...це здійснимо?).

...в кожному даному секторі підприємс-
...оперативних цілей:

...дослідження ринку, реклама, пропагування,
...збут.

- б) **збут**: сили, необхідні для продажу, агенти і т. д.;
- в) **виробництво**: технологія, методи, субпостачальники, ткування;
- г) **дослідження і розвиток**: зміни, засоби, фінансування;
- д) **менеджмент**: структура (організаційна схема), стратегія, децентралізація, компетенція і т. ін.;
- е) **людські ресурси**: вибір, освіта, мотивація, т.ін.;
- є) **матеріальні ресурси**: характер, об'єм, часове використання;
- ж) **фінансові ресурси**: джерела, часове планування.

IX. Засоби, бюджет (що будемо потребувати?).

Детальне ознайомлення із засобами, необхідними для реалізації і програм дії (кількість, ціна).

У кожній відповідній галузі засоби аналізуються таким способом:

- **капітал**: інвестиції, продуктивний капітал, стабілізація;
- **праця**: робоча сила всіх професій, рівень кваліфікації;
- **послуги та позики**: домовлені поза підприємством;
- **сировина, запасні частини, складові частини і комплектуючі**.

X. Перегляд, перевірка (як це здійсниться?).

Контрольна панель, пристосована до умов кожного рівня керівництва.

Оцінка підготовки дій, які проводяться: труднощі та виконання цих труднощів, ліквідація недоліків, використання понованих вигідних умов і т. і.

Усунення значних відхилень (застерігаючі сигнали).

... за середовищем: економічним, полі-
... технологічним, пов'язаним з конкуренцією

... стратегії підприємства

... і взагалі актуальною в теорії і практиці е
... бізнес - школі на початку 60-х рр.
... підприємства, наведемо її основну характерис-

... (corporate strategy) за цією концепцією
... довгострокових цілей підприємництва, полі-
... його розвитку, а також засобів і шляхів,
... цих цілей. Сформульована таким чином
... того, які дії розвиває організація
... від підприємництва вона має домовля-
... сенсі являє собою планування цілей і
... політики. Раніше ця концепція Пар-
... бізнес - школою була поставлена на
... (competitive strategy; Wettbewerbs

... вводить такі кроки:

... "профілю":

... діяльності;

...:

... (система оцінки).

... частини середовища:

... господарська політика;

... політичний та господарський розвиток;

... Prešov, Manacon, 1998.

- г) економічний розвиток;
- д) ринок попиту (попит, пропозиція);
- е) сировина, виробы, технології;
- є) конкуренція.

3. Стратегічний прогноз.

Опис імовірного розвитку стану середовища згідно з п.2.

4. Визначення сильних і слабких сторін підприємства.

- а) оперативна галузь;
- б) фінансова галузь;
- в) менеджмент.

5. Розвиток стратегічних альтернатив:

- а) бездіяльність (нічого не робити);
- б) ліквідація;
- в) спеціалізація;
- г) вертикальна інтеграція (приймання постачальників);
- д) диверсифікація;
- е) інтернаціоналізація.

6. Тест консистентності.

Чи стратегія зробить можливою поєднання сильних та слабких сторін підприємства з шансами та ризиком, які пропонує середовище.

...максималізацією шансів і мінімалізацією
...відповідно з
...відомих заходів проти конку-
...відповідальності підприємства.

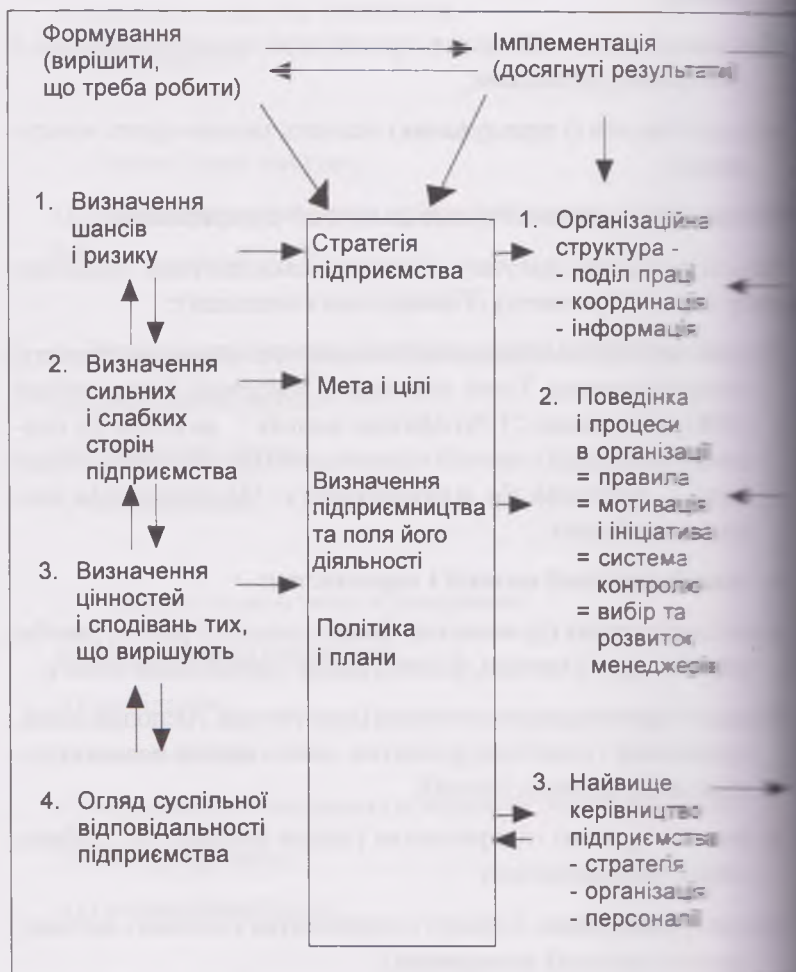
...наведено схематичний перегляд
... (Гарвардська концепція):

...специфічні концепції стратегії
...З них нам відомі концепції Гінтергубера
... "П'ятифазова модель", де автор до кла-
... підприємництва підводить новий
... менеджменту. Ця концепція має

... і перспектив:

- ... комбінації продукт / ринок, засоби
... фінансування і організація тощо);
- ... оточення (політичний, господарський,
... розвиток, аналіз галузі, позиція під-
... галузі);
- ... підприємства (аналіз сильних та слабких
...);
- ... і цезлі підприємства (особисті мотиви,
... керівів);
- ... в суспільстві (напр., рециклізація,
... працівників, виконання соціальних за-

Рис. 7.2. Схеми процесу створення стратегії розвитку
Гарвардська концепція



... стратегічних перспектив (визначення комбінації продукту / ринок, вибір засобів та методів, поділ ресурсів, визначення основних кроків, критеріїв та стандарту вимірювання) дослідків.

... стратегії

... розвиток на рівні стратегічної торговельної

... створення стратегії на рівні підприємства.

... створення стратегії за допомогою методу пор-

... розвитку на рівні підприємства.

... створення стратегії на рівні мультидивізійного під-

... політики діяльності

... програми дій для функціональних галузей (напр., маркетингова політика, фінансова полі-

... стратегічного плану підприємства.

... організації.

... організаційної структури стратегії під-

... стратегічної торговельної одиниці .

... для стратегічної торговельної одиниці.

... розвиток сил керівництва.

... на співпрацю розвитку персоналу і

... стратегії

... середньотривалі та довготривалі плани реа-

Б. Мотивація.

В. Спостереження і ревізія.

Г. Допомога з боку керівництва підприємством.

7.5. Основна схема стратегічного просування

Серед цілого ряду існуючих схем основну структуру стратегічного просування можна зобразити за допомогою схеми, зведеної на рис. 7.3.

1) Зовнішня ситуація

При аналізі середовища рекомендується розрізняти безпосередні і опосередковані впливи середовища на організацію. Для визначення інтенсивності конкурентної здатності підприємства огляду на середовище треба проаналізувати п'ять структурних детермінант:

- суперництво в результаті розвитку конкуренції;
- загроза нових конкурентів;
- загроза переміщення виробів (субституція);
- торговельна сила споживачів.

2) Внутрішня ситуація.

При внутрішньому аналізі сильних і слабких сторін підприємства можна дослідити, як правило, у формі анкети, такі фактори:

- а) історичний розвиток підприємства (внутрішній розвиток, фузії, виробы, менеджмент);
- б) структура підприємства (правова форма / структура, організаційна структура (місце), фінансова структура (структура боргованості, ліквідація), організаційна структура (функціональна і дивізійна), структура персоналу (кваліфікаційна структура);

... діяльності (дослідження і розвиток, патенти і винаходи, інновації (методи, ступінь автоматизації), форми залучення капіталу, матеріальне господарство (покупка, експлуатація, транспорт), збут (асортимент, інструменти маркетингу), оперативне керівництво *Controlling* (система планування і контролю).

... основної структури стратегічного просування

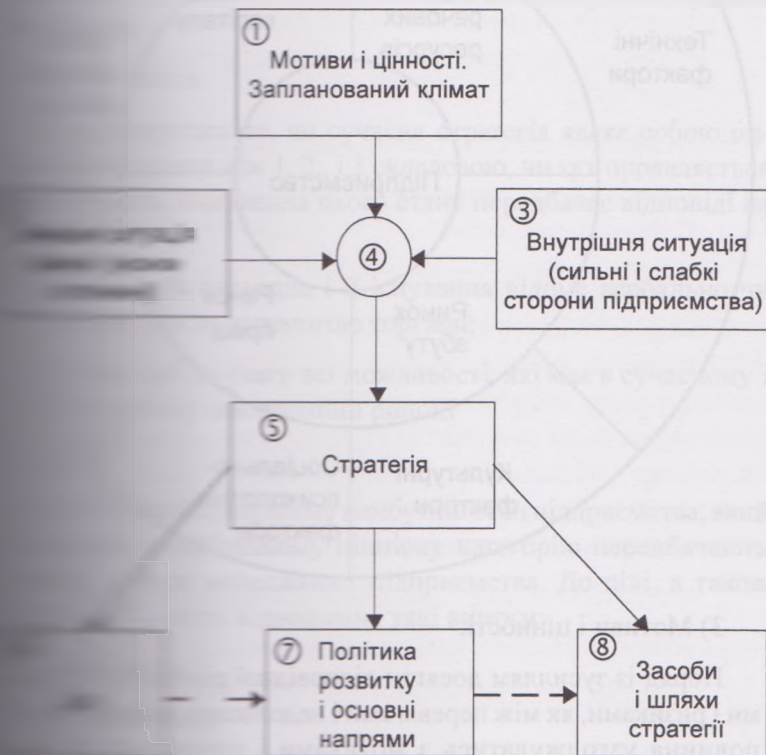
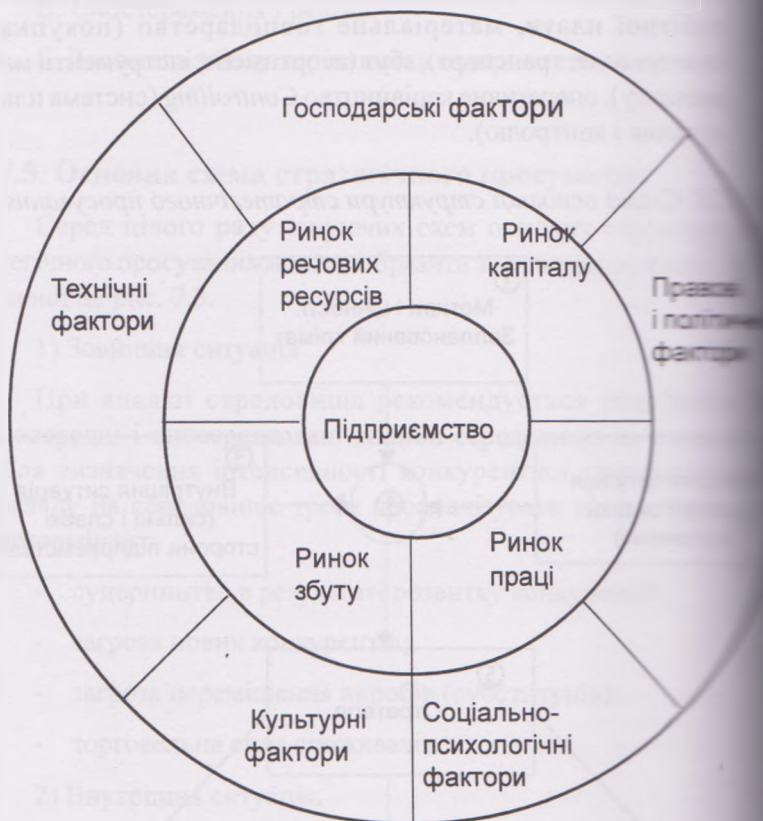


Рис. 7.4. Середовище підприємства



3) Мотиви і цінності.

Поряд із зусиллям досягти відповідної рівноваги між ризиками, як між перевагами і недоліками, вибрані стратегії повинні узгоджуватись з мотивами і цінностями менеджменту. Тут особливої ваги набувають питання мотивації менеджменту взагалі, а також конкретно запланований менеджмент панує на підприємстві, мотиви для того, щоб підприємство було засноване і розвивалось, з одного боку, і способи, пов'язані з управлінням і керівництвом підприємством, з іншого. Успіх кожної формально розпланованої системи залежить від

запланованого клімату, який панує в цій системі та організації діяльності. Запланований клімат як сума всіх проявів інтересів, активів та підходів учасників процесу планування в організації сильно проблематизується. У результаті впливу економічних і соціальних норм, а також під тиском зовнішніх чинників, як, напр., галузей, споживачів, держави тощо, організаційна система цінностей при прийнятті рішень серед відомої кількості альтернатив підприємства, орієнтована на питання відповідальності при створенні стратегії

Визначається те, чи сучасна стратегія являє собою оптимізацію між 1, 2, і 3 складовою, чи тут проявляється невідповідність. Виявлення цього стану передбачає відповіді на

питання: чи є стратегія очевидна і її існування відоме вербально чи тільки за допомогою торгівлі;

чи враховує до уваги всі можливості, які має в сучасному і майбутньому зворотної ринок?

Визначається розуміємо майбутній стан підприємства, який належить до майбутньої ціннісної категорії передбачають управління підприємства. До цілі, а також до інших, мають відношення такі вимоги:

1. Чіткість і доцільність;

2. Чіткість формулювання і ознайомлення з цілями

3. Чіткість основних напрямів розвитку.

Визначається бажаний стан речей на підприємствах в організації, економіки і напрями підприємницької політики

відносяться не до якогось часового моменту, а ґрунтуються на довготривалих нормах і приписах поведінки, які об'єднують членів організації. Такі принципи, як правило, мають:

- політику щодо виробів (напр., часте використання дизайну);
- цінову політику (напр., принципи цінових знижок);
- маркетингову політику (напр., принципи для реклами);
- виробничу і торговельну політику (напр., постачання, виробництво для власних потреб і виробництво для збуту);
- фінансову політику (напр., правила фінансування);
- політику щодо персоналу (принципи просування, правила керівництва).

7) Засоби і шляхи.

У межах стратегії у вузькому сенсі (вибір засобів досягнення визначеної мети) треба планувати конкретні часовому плані накреслені акції і приймати рішення, що стосується використання ресурсів (капітал, матеріали, інформація). Це робимо з метою забезпечення бажаної кількості, якості, місця і інтенсивності, щоб можна було досягти підприємства мети з огляду на наведені вище засади і напрямки розвитку.

У конкретній ситуації домовляються про такі рішення:

- визначення комбінації вибір / ринок;
- вибір засобів і методів;
- наділення ресурсами;
- визначення кроків і основних дій (оперативне планування);
- становлення критеріїв і стандартів для оцінки виконання кроків.

2.2. Види стратегії

Залежно розрізняємо такі стратегії:

1. **Інтегрована загальна стратегія** (інтегрована загальна стратегія), напр.:

а) стратегія входження, а також відступу (відходу), орієнтована на вихід з КВО;

б) стратегія розвитку, тобто агресії, орієнтована на потенційне збільшення частки ринку;

в) стратегія торгівлі (торговельна стратегія);

г) стратегія маркетингу, напр.:

а) стратегія просування;

б) стратегія цін;

в) стратегія продукції, а також стратегія щодо виробів.

2. **Стратегія управління** стратегії, напр., метод портофоліо, вимагає створення стратегічних торговельних одиниць.

3. **Стратегія управління** за таких умов, коли є:

а) різноманітні завдання;

б) різноманітний потенціал;

в) різноманітні ресурси, можна визначити;

г) різноманітна організація;

д) різноманітні документи, який може відповідно сформува-
ти стратегію торговельної одиниці.

2.3. Стратегічний менеджмент

Стратегічний менеджмент підприємницького середовища змінив характер поведінку. При відносно стабільних умовах взаємовідношеннях наголос ставиться на адаптацію до змін. Існуючі менеджерські системи дотепер

- зовнішні правила і напрями (вправність і стандартизація пристосування до стабільних відносин; тут ще не можна говорити про планування, а в більшості випадків – рекомендації та створення останніх);
- фінансовий контроль (аналіз *ex-post* змін в економічних величинах і впровадження у використання заходів до корекції).

З настанням нестабільності ринків почали відходити від аналізу минулого і переходити до поступового введення екстраполяції при визначенні перспектив майбутнього розвитку.

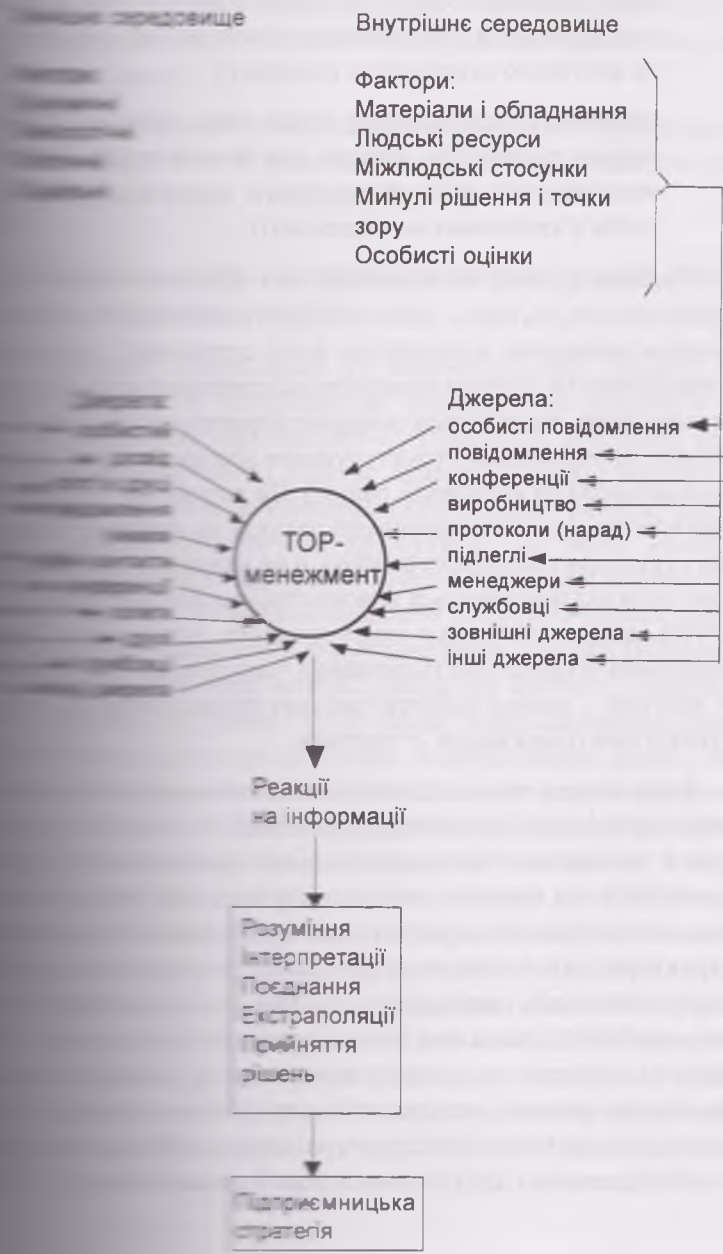
У результаті цього вирішальними елементами менеджменту систем стали:

- бухгалтерський облік (дані про ті цінності, яких треба досягти за майбутній запланований період;
- керівництво відповідно до цілей (*management by objectives*), долучення до цілей на підставі екстраполяції минулого;
- довготривале планування (на основі довготривалих екстрапольованих цілей випрацьовуються програми дій та бюджетування);
- стратегічне планування (при ньому вперше відбувається відхід від внутрішніх аналізів та екстраполяцій до зовнішнього середовища, ідентифікування шансів і ризику в цьому середовищі). Інформація із середовища про шанси і ризики переноситься до внутрішніх планів, програм і бюджетування).

В останній період (з 1970 р.) політичні й суспільні зміни в насиченості ринку перешкоджали процесам підприємчого планування. Йдеться про такі явища, як, напр., нафтовий криза, мікропроцесори, екологічні проблеми тощо. На цьому етапі розвитку перевага надається таким системам менеджменту:

- стратегічному менеджменту (зовнішній аналіз стратегічного планування обмежується за допомогою внутрішньої стратегії пристосування і за допомогою менеджменту).

Рис. 7.5. Джерела стратегічних інформацій



- проблемному (ситуаційному) менеджменту (стратегічний аналіз важливих явищ, окрім чисто економічних даних, вкладається передусім про соціально-психологічні, політичні дані та дані щодо суспільного розвитку);
- кризовому менеджменту (коли часу для того, щоб стратегічно відповісти, менше, ніж його потрібно для стратегічного менеджменту, щоб прореагувати; після цього в організації треба у кризовому менеджменті).

Подібно до того, як маркетинг не є функціональною частиною підприємства, як, напр., фінансування та виробництво, стратегічний менеджмент не є новим варіантом підприємницького планування, а концепцією, яка об'єднує зовнішнє стратегічне планування з внутрішнім організаційним структуруванням (організаційний розвиток як рівноцінні та незалежні галузі). Це розуміння стратегічного менеджменту відхилення від одностороннього погляду на проблему (фінансування, що структура наслідує стратегію, а не навпаки стратегію - структуру, чим підтверджується власна стабільність внутрішньої структури, щодо зовнішньо орієнтованого планування. Інші складових: стратегічне планування > внутрішня пристосованість > торгівля - можна змінити так: внутрішня готовність > стратегічне планування > торгівля.

Змінюється у часі особлива орієнтація на середовище, яка формує концепцію внутрішньої компетенції організації. У зв'язку із цим формується концепція "підприємницької придатності" (organizational capability), яка повинна служити для того, щоб аналізувати саме поліпшувалась продуктивність внутрішньої організації структури, щоб в кінцевому результаті це привело до виконання стратегічних дій, спрямованих назовні (до середовища). "Organizational capability", спеціальну менеджерську концепцію, можна розділити відповідно до деяких компонентів, таких, як: прийняття рішень, поєднаний з вирішенням проблем, діяльність, організаційна структура і інформаційна система, здатність (здатність) для (до) виконання зовнішніх вимог.

...Енсоффа, є придатною для:
...особливо “вирівнювання стану”
...внутрішньою компетенцією
...запитання, чи досягнуто внутрішньої
...решення, яке організація знайшла для
...компактними.

Відповідальність підприємства перед суспільством в економічній стратегії

...та неліберальних країнах та
...підприємства тривалий час розуміли як
...торговельно-господарські суб'єкти. Їхні
...єдиною відповідальністю відповіда-
...власників (акціонерів), і це мало забез-
...прибутків. Ця теза наочно
...фрази: “Завданням підприємс-
...of business is profit) або в класичному
...фірми Дженерал Моторс Вільсона:
...Дженерал Моторс, добре для країни”. І сьогодні
... (1971) щодо відповідальності світу
...суспільством. Відстоювалась думка, що
...відповідальності перед суспільс-
...до занедбаності завдань, пов'язаних з
...прибутку. Деякі автори (Елліс, 1960),
...традиційного підприємства (traditional cor-
...соціальної відповідальності (so-
...Протилежним прикладом є приклад фірми
...підприємства, яке несе відповідальність
...якого погоджують легітимні права
...Ця класична концепція розвивається далі
...для моделі соціально відповідального
... (Corporate Social Responsibility), Зенісек, 1979.

СОЦІАЛЬНІ ПРАВА І ВИМОГИ ДО ПІДПРИЄМСТВА створюють важливу рамку для діяльності підприємств менеджменту взагалі, і через те вони повинні розглядатися зв'язку з питаннями стратегічного менеджменту.

За останнє десятиріччя істотно змінилось середовище, в якому працюють великі підприємства. Ці великі господарські організації стають відповідальними за більшість помилок розвитку проблем народного господарства у сенсі зростання витрат; через те до них з'являються нові вимоги і претензії. Крім класичної відповідальності підприємства по відношенню до акціонерів і кредиторів, йдеться також про:

- а) відповідальність, пов'язану зі споживанням (краща якість, надійність, поліпшення гарантійних послуг, безпека виробу);
- б) відповідальність по відношенню до претендентів на роботу (освіта, донавчання, працевлаштування безробітних, молодих, з ураженням здоров'ям, недискримінація жінок, закордонних робітників, в'язнів);
- в) відповідальність по відношенню до регіону (участь у розширенні транспортних можливостей, будівництво і поліпшення вигляду міських кварталів, участь в розширенні і починкових зон);
- г) відповідальність по відношенню до суспільства (з точки зору охорони оточуючого середовища, запровадження ефективних систем постачання, виробництва і збуту, усунення забруднення повітря і вод, усунення шуму, рециклізація відходів, відповідальності за нові технології та результати їхнього застосування, краща інформованість громадськості щодо особливостей підприємства).

Використання капіталу та праці в підприємстві з метою досягнення цінностей та їхня оцінка вже не є приватною справою малої кількості власників капіталу та менеджерів, а в результаті допоміжних господарських, соціальних і політичних сил стає не публічний процес. Через те, що підприємницька мотивація

... організаційної одиниці, пропозиції концен-
... відповідальності перед суспільством
... підприємства, які за допомогою будь-
... сили можуть діяти автономно. Ем-
... з ростом величини підприємства
... його відповідальність перед суспільс-

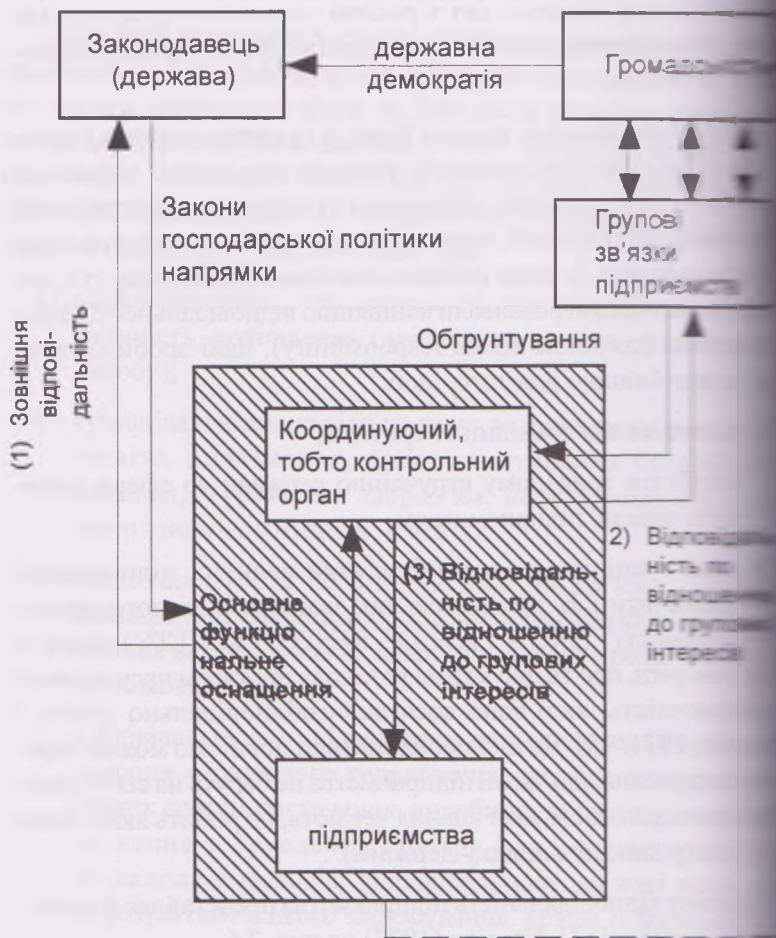
... школах бізнесу (в першу чергу, у Гарва-
... розвиток говорили вже давно і підводили
... вимог суспільства при створенні
... виявилось, що менеджерська практика
... новими вимогами. Виявилось і те, що
... концепцію відповідальності перед
... social responsibility), щоб зробити свою
... для того, щоб:

- ... критики;
- ... втручанням держави до сфери прий-
... підприємством.

... зв'язки великих підприємств
... за допомогою так званого “залізного закону
... (IRON LAW OF RESPOIVSIBILTY), який в
... можна установа протягом часу втрачає
... досягла безвідповідально (Davis /
... цієї проблематики повністю можна заре-
... підприємства не беруть на себе соціа-
... від них чекають, це робить якась інша
... держава)”.

... підприємства представляє багатос-
... (1977) на рис. 7.6.

Рис. 7.6. Багатоступенева концепція
 "Соціальної відповідальності підприємств"



Вироблення коригуючих заходів для усунення висхідних відхилень, які реагують зміни в середовищі.

Процес створення стратегії

Процес створення стратегії – строго секретний документ, до якого третя частина працівників повинна мати доступ. Певні групи працівників повинні бути зацікавлені в успіху підприємства, щоб вони брали участь в розвитку його стра-

тегі. Підприємська стратегія може бути успішною, якщо вона отримує і підтримує так звану критичну масу підтримки. Завдяки перенесенню стратегії є більшими, ніж зазвичай, зусилля, затрачені на їхнє створення. Це означає, що для створення стратегії залучено власне ту “критичну масу”. Для успішного розвитку стратегії, є комплекс заходів. Оптимальна кількість учасників засідань - 15. Цей процес має певний часовий період є таким:

– аналіз і розбір (приблизно 1 день);

– розробка альтернативних стратегій (2-3 дні);

– розробка функціональної стратегії (приблизно 2 дні на

– розробка операційних стратегій (приблизно 2 дні на

– розробка стратегій в першому колі обговорюється основна стратегія, а в наступних окремі складові торговельної стра-

тегі. Після створення функціональної стратегії. Весь процес займає 1-2 роки, перед цим можуть бути реалізовані заходи.

– розробка робіт, яку треба зробити по ходу, крім операційних на виробничих нарадах, можна довірити виконання роботи висококваліфікований штаб.

– у процесі виконання до цих робіт треба залучити і

Паралельно з вдосконаленням менеджменту відбувається дозрівання елементарної стадії реалізації річного бюджету дозрілої стадії стратегії менеджменту. Цей розвиток має проміжні стадії: довготривале планування та стратегічне планування. У підприємствах, які є успішними, менеджмент цьому питанню систематичну увагу. Завдання і зміст повнення окремих кроків паралелі **річний бюджет - стратегія менеджменту** демонструє така схема:

Фаза	Основна думка	Зусилля	Система менеджменту
Фінансове планування	Поступовість операцій	Дотримуватися бюджету	Річний бюджет Фінансове спрямування
Довготривале планування	Планування росту	Передбачення майбутнього	Багаторічний бюджет Аналіз середовища Незмінне надання ресурсів
Стратегічне планування	Реакція на ринок і конкуренцію	Думати в стратегічних термінах	Аналіз підприємства Оцінка конкуренції Гнучке наділення ресурсами Пошук стратегічних альтернатив Менеджмент залучення діяльності
Стратегія менеджменту	Відповідний перерозподіл	Творити майбутнє	Постійні стратегічні зусилля Команда менеджменту, яка складається з різних функцій Гнучкий та швидкий процес прийняття рішень Менеджмент конкурентоспроможної позиції Менеджмент заробітної компетенції Менеджмент структурних змін

... підприємства є реакцією на нагоди, виклики
... Це плануюча та інформаційна основа для
... розвитку підприємства.

... стратегії спирається на певні
... точок зору щодо цих методів.

... стратегії виходимо з основної
... різні методи: одні для під-
... на ринку, інші при зусиллях досягти
... для спеціалізованих в інвестицій-

... створення стратегії вважаємо:

... елементів, які характеризують сучасну

... елементів у майбутньому;

... ринки та потенційний збут;

... сильних та слабих сторін;

... можливих стратегій і вибір зага-

ГЛАВА 8

ВИХІДНІ ТОЧКИ І ПІДХОДИ ДО ЗАСТОСУВАННЯ МАРКЕТИНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

8.1. Напрями застосування мікс-маркетингу на підприємстві¹

Термін “мікс-маркетинг” уперше використав Нейл Х. Борден 1948 р. Він висловив думку, що маркетингові заходи фірми є не просто сума окремих заходів, а гармонійне ціле.

Для ілюстрації своїх зауважень, можливо наївно, але Борден вів використав порівняння з *cake-mix* (суміш складників у банку), де зміна в одному складнику, напр., підвищення кількості цукру може, пиріг спочатку поліпшити, а при повторній такій дії він зовсім зіпсуват його смак. Основною проблемою у *cake-mix* Борденом є те, як знайти ту “оптимальну суміш”. При цьому мало допоможе поліпшення окремо кожного конкретного складника.

За Борденом, маркетинг працює з такими складовими:

продукт, ціна, враховуючи діапазон кредитів, рабати, фірмовий знак, канали збуту, організація продажу, реклама

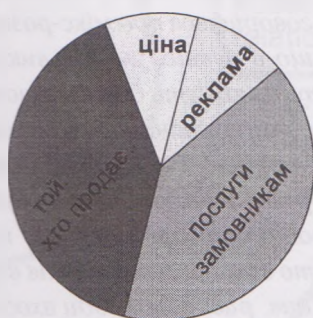
1 Kuzmišin P. Vybrané aspekty fungovania marketngovo riadenej firmy. ManaCon, 1999.

...услугами, послуги замовникам, фізичний
... ринку.

...хто не вважає складовою міксу. Інші
... на чотирьох носіїв: продукт, ціну, кому-
... окремих інструментів змінюється
... стратегії (див. рис. 8.1).

... комбінація маркетингових
... щодо їхньої важливості

Спеціалізований магазин

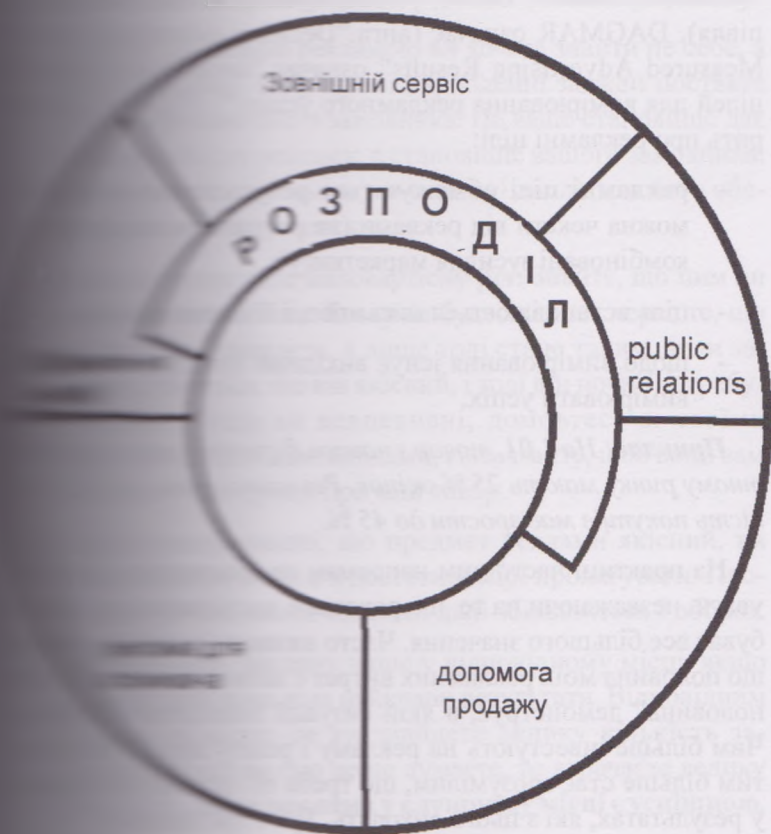


... для всіх наступних досліджень є **виріб як**
... результату. Якщо хочемо спочатку запро-
... купівельноспроможному сегментові
... значаємо аспекти його збуту. Рекла-
... спрямування на так звану
... Можна звернутися лише до відносно
... медій.

... бути ситуація, якщо цей виріб, напр,
... початку запланований для масового
... тут не був би пов'язаним з вибраними
... даної сфери, а поширився б на
... супермаркети.

Передумова: низька ціна, відносно мала маржа для такого посередництва, великий оборот. Цього можна досягти масовою рекламою, спрямованою на великі групи споживачів використанням засобів для повідомлення про виріб і підтримкою продажу інтенсивною стимуляцією. Цим способом можна за певних умов швидко досягти великого обороту, але і витрати значним.

Примітка. Поряд з поняттям мікс-маркетинг існує поняття мікс-продукт, під яким розуміємо виробничу програму продажу у повному її обсязі (кількість виробів, цінні (кількість типів, моделей, виконання у виробничій групі). Тут тім говорить про мікс-розподіл, чим він характеризується. Це те, що в певних умовах використовується не лише один канал збуту, а можуть бути водночас використані різні парадигми каналів, розраховані на дані умови, і що їхнє суперництво може бути значним. Так званий довгий канал збуту (через роздрібну торгівлю може бути доповнений і коротким каналом (виробник-роздрібник) або прямим постачанням споживачам, тобто в ланцюгу магазинів виробника. Відомою є і мікс-комунікація (див. рис. 8.2). Сюди входять всі види реклами, від реклами засобах масової інформації через пряму рекламу, до використання ярмарків, стимуляції праці, праці з громадськістю, організації продажу як засобу комунікації особливого значення і до використання. Цей тип визначають як **silent salesman**, бо в період кризису способом самообслуговування він сам повинен продавати.



доречно нагадати про цілі реклами в практиці ще і надалі вважають, що реклама намагаються виводити з даних про рівень продажу, якого досягнуто за певний період - результат комбінованих зусиль - все це сприяє тому, щоб поінформувати покупку. Специфічним засередкування інформації і створення все виробником і громадськістю. Тут доречно згадати і його книгу "AIDA I DAGMAR",

яка стала класичною для рекламної літератури. AIDA - ("Attention, Interest, Desire, Action" (увага, інтерес, бажання, дія), DAGMAR означає (англ. "Defining Advertising Goals Measured Advertising Results" означає "визначення рекламних цілей для вимірювання рекламного успіху"). Р.Х.Колліт говорить про рекламні цілі:

- рекламні цілі обмежуються результатами, яких можна чекати від реклами (не результати, яких можна досягти комбінованими зусиллями маркетингу);
- ціль встановлюється письмово, і її можна виміряти;
- щодо вимірювання існує вихідний пункт, від якого можна вимірювати успіх.

Приклад: На 1.01. товар з нашим фірмовим знаком на певному ринку мають 25 % жінок. Рекламна мета: на 31.12 кількість покупців має зрости до 45 %.

На практиці часто цим напрямом не присвячують уваги, незважаючи на те, що рекламне дослідження постійно буває все більшого значення. Часто вживана цитата "Тільки що половина моїх рекламних витрат є зайвою, але не знаю, яку половину" демонструє, в якій ситуації знаходяться підприємці. Чим більше інвестують на рекламу і решту засобів тим більше стає зрозумілим, що треба об'єктивно орієнтуватися у результатах, які з цього виходять. Тут є три завдання:

1. Ще перед початком кампанії слід дізнатися, який рекламний засіб забезпечить найкращий результат, оскільки йдеться про досягнення рекламних цілей.
2. У кожному окремому випадку треба вирішити, який рекламний засіб (текст, зображення, звук тощо) використовувати.
3. Яка оптимальна комбінація рекламних медіїв обирається.

Досвід показує, що тільки невелике число підприємств може пояснити, чому рекламний бюджет має конкретну величину, а іншу, так само проблемний оптимальний розподіл суми.

...класичними щодо успіху в рекла-
...рекламній рекомендації (Чайчик –Шелльбах, 1932):

...рекламою ви хочете знайти не себе, а
...Товар при її виробленні завжди поставте
...свого замовника. Не ваше становище дає
...реклами, а становище вашого замовника.
...про нього, ви повинні дослідити його об-
...їого точки зору.

...маловартісну річ. Знайте, що цим ви
...Товар не буде якісним через те, що
...а лише тоді стане таким, коли за-
...він якісний, і тоді він почне потребу-
...непевнені, домовтесь зі своїми
...замовниками, і вимагайте, щоб вони вам
...думку про ваш товар.

...що предмет реклами якісний, ви
...його в достатній мірі пропагувати. Про-
...рекламної кампанії далі збільшиться і оборот.

...рекламу лише у відповідному місці, якщо
...для найкращі результати. Відповідним
...де ви знайдете велику кількість за-
...це не думаєте, то втрачаєте велику
...реклама у слухному місці є успішною.

...контроль за результатами вашої рекла-
...замовників, де вони чули чи читали про
...товар і послуги. Занотуйте собі висновки
...статистичний аналіз. Реклама повинна
...відносно обороту.

...добросовісними під час пропозиції та на-
...свого товару. Пам'ятайте, ви хочете знайти
...який купить один раз.

...поки це можливо, реальними факта-

8. Ніколи не наслідуйте рекламу своїх конкурентів. Вони продемонструють свою розумову вбогість і знають ворогів.
9. У своїй рекламі ніколи не торкайтесь продуктів конкурентів і не доводьте, що їхня реклама або виріб погані.
10. Дбайте при всіх видах реклами, щоб замовник не зміг сказати, як ви хвалите свій товар, а також послугу. Замовник повинен зрозуміти не ваш рекламний задум, а якість і цінність вашого товару або послуги.

8.1.1. “Чотири Р” Е. Дж. Мк. Карті

Оскільки мікс-маркетинг сьогодні ключове поняття маркетингу, існує багато спроб дати йому визначення. Найбільш тіше визначення виходить від американця Е.Дж.Мк. Карті і складає складові мікс-маркетингу англійською мовою: “чотири Р”:

- **product** (виріб / асортимент);
- **price** (система цін, цінова політика);
- **promotion** (підтримка збуту);
- **place** (місце, розподіл).

8.1.2. Мікс-маркетинг і інфраструктура маркетингу

На рис. 8.3. переважають інструменти, які безпосередньо спрямовані на дійових осіб ринку, на тих, які важливі для підприємства (користувач виробів, магазин, той, що купує, той, що впливає, тощо). Із “закулісних” інструментів підприємства як напр., організація маркетингу, планування і інформаційна тема маркетингу, управління та визначення заступників, доцільно і т. ін., наведені лише деякі.

Складові мікс-маркетингу відповіно до “чотирьох P”

Pac

Promotion

Price

розподіл

підтримка збуту

ціна

- збут
- логістика
- мережі розподілу
- канали
- транспортні засоби
- шлюзи розподілу
- маркетингова послуга

- реклама
- окремий продаж
- громадськість
- умови кредиту

- ціна на ціннику
- рабати і знижки
- умови платежу

Важливо, що не можна недооцінювати значення інструментів маркетингу, які керує керівництво маркетингу внутрі, або є результатом реалізації концепції та реалізації дієвих ринкових інструментів, напр., зовнішній вигляд виробу, цінова політика, маркетингові послуги.

Важливо зрозуміти, що зовнішні і внутрішні інструменти маркетингу, мають значеннєві ступені в ієрархії маркетингових інструментів. Розраховані на короткотривалий період інструменти знаходяться всередині підприємства (напр., організаційна структура, логістика, обладнання, даний фінансовий ресурс, мотивація персоналу), створюють рамки для діяльності “на ринку”. На противагу тому, на довготривалий період розраховані зовнішні заходи (напр., певна цінова політика, комунікативна стратегія) стають

визначальною ідеєю для створення і видобування “внутрішніх” інструментів маркетингу.

На підставі цього деякі автори понятійно відокремили зовнішні і внутрішні інструменти підтримки маркетингу (Р.Кюн). На основі цього мікс-маркетинг визначається так:

- комбінація інструментів політики щодо збуту, з допомогою яких підприємство намагається безпосередньо впливати на свої зв'язки з визначеними учасниками ринку збуту і маркетингово впливати на їхню ринкову поведінку.

Наведений автор працює далі з поняттям інфраструктури маркетингу, яке являє собою:

- цілісність, в першу чергу внутрішніх елементів підтримки маркетингу і потенційних факторів, яку має забезпечити їхнє запровадження, щоб категорія мікс-маркетингу була повністю подана і реалізована.

Залежність між цими центральними категоріями можна визначити схематично (див. рис. 8.4), де виділені найбільш живіші субмікси та окремі інструменти. Цей перелік, зрештою, не є повним і закінченим, бо практика постійно створює нові інструменти, щоб досягти переваги відносно конкурентів, або принаймні їх догнати. Аналітику маркетингу через те не можна обмежувати косною системою інструментів, а, навпаки, відповідно до конкретної ринкової ситуації треба цілком твердо застосовувати необхідні засоби.

Якщо подивимося на рис. 8.4., то побачимо, що інструменти з'являються у двох місцях: як можливі цільові групи маркетингу і як елемент субміксу розподілу. Річ у тому, що

- збут, який відбудеться специфічними шляхами, зокрема через спрямування на споживача (напр., позиція компанії на ринку) як інструмент, він повинен утворювати зв'язки з іншими інструментами мікс-маркетингу;

торговельне підприємство важко
структурал підприємницької діяльності, бо це
в торгівлю ніяким способом не кон-

ролей ролі торгівлі і маркетингу фірми-
що потрібно розкласти єдине ціле за-
ні ще на два окремих мікси (див.

” користувач виробом”, який включає, в
визначених груп осіб на ринку (ку-
рекомедації тощо), і ними
підприємства;

” торгівля”, куди відносимо заходи,
в чергу, на визначених осіб на рівні
забезпечити за допомогою торгівлі
і оптимальний продаж.

” користувач виробу” відносимо вигляд
ціну, послуги замовникам, додатки,
інформації. Для цього часткового
заходи реалізують і визначені
окремо звернути увагу на їхні ін-
їхню поведінку. Це відноситься
продажу.

” торгівля” відноситься договірне
представництва, торговельної ма-
ціна товару, торговельна реклама,
торговельні змагання, окремий продаж,
дистрибуції, ритм постачання тощо.

Рис. 8.4. *Поняття і структура мікс-маркетингу*

Група цілей мікс-маркетингу

* користувач виробу * магазин / шляхи збуту * зовнішні



Інструменти мікс-маркетингу
зовнішні дієві результати і комунікативні заходи

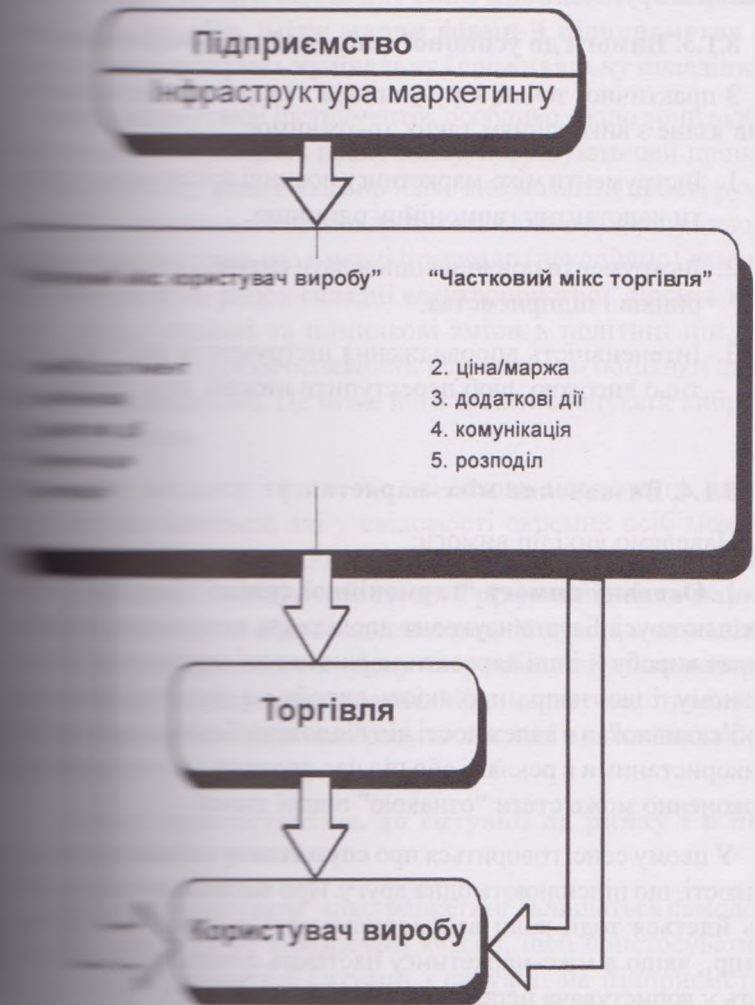
1	2	3	4	5
виріб/ асортимент	Ціни/ умови	додаткові послуги	комунікація	реклама
<ul style="list-style-type: none"> * виріб/ асортимент * вигляд виробу у найширшому сенсі (якість, десигн., упаковка, фірмовий знак і т. і.) * асортимент (ширина, довжина, структура) згідно часткових ринків та інших сегментів * інше 	<ul style="list-style-type: none"> висота ціни * цінові напрямки і асортимент * спосіб цінових показників * система рабату * торговельна марка * цінові дії * використання змішаної калькуляції і цінових принад 	<ul style="list-style-type: none"> послуги замовника * умови платежу для замовників * додатки * інше 	<ul style="list-style-type: none"> продавці * реклама * підтримка продажу * презентація товару на виставках і центрах продажу 	<ul style="list-style-type: none"> засоби комунікації реклама * різні послуги * асортимент послуги * використання власні дії збуту ціни



Інструменти маркетингу
засоби і інструменти управління в галузі маркетингу

1	2	3
потенціал персоналу, фінансовий і правовий потенціал і зарахування тих місць, які реалізують програму маркетингу першочергово	система управління і залучення інструментів для керівництва в галузі маркетингу	інформаційна система маркетингу
<ul style="list-style-type: none"> * кількість маркетингових місць * ноу-хау їх власників * комп'ютерна техніка * обладнання для фізичного розподілу * наявні фінансові засоби * патенти, ліцензії, ексклюзивні угоди * інше 	<ul style="list-style-type: none"> * філософія маркетингу * організація маркетингу * система винагородження * система планування * стиль керівництва * система контролю * інше 	<ul style="list-style-type: none"> * дослідження ринку включачи дослідження конкурентів в зовнішньому середовищі * надання нових * статистика * відносне формування витрат документація * система власні засоби * інше

9.5. Розподіл мікс-маркетингу на цільові групи часткових міксів



...подвійного розподілу, то використання
...зарахувати як інструмент розподілу
...користувач виробу”, тим часом як виділенням
...зображується потреба додаткових за-
...сектор підприємства ініціював спів-

працю при маркетинговій активності підприємства - виробничу, щоб торгівлю в решті-решт також вважали цільовою маркетинговою групою.

8.1.3. Вимоги до успішної концепції мікс-маркетингу

З практичної точки зору успішне створення мікс-маркетингу пов'язане з виконанням таких трьох вимог.

1. Інструменти мікс-маркетингу повинні протягом часу створювати константну гармонійну одиницю.
2. Інструменти повинні відповідати ситуації, а саме ринку ринків і підприємства.
3. Інтенсивність впровадження інструментів має бути достатньо високою, щоб переступити нижній поріг успішності.

8.1.4. Визначення мікс-маркетингу

Наведемо вихідні вимоги:

1. Основну вимогу "гармонійної суміші" Бордена визнають усі. Багато наукових досліджень вказує на те, що користувач виробу й інші адресати маркетингові заходи розповсюджені різному, і що, напр., про якість виробу не говорять "об'єктивно", а в залежності від відповідної ціни, з аргументами використаними в рекламі або під час продажу, причому ціна доконечно може стати "ознакою" вищої якості.

У цьому сенсі говориться про сприятливу співвідносність ціни і якості, що підсилюють одна другу. Про негативну співвідносність йдеться тоді, коли взаємовилучаються окремі інструменти напр., якщо в мікс-маркетингу настають суперечки, які викликають у користувача непевність або навіть недовіру. Так, це відбувається, коли високоякісний, технічний, спеціальний виріб продається під досить ретельним "тиском".

Вимогу відповідності інструментів мікс-маркетингу між собою не можна проводити лише в певний час. Треба мати

мікс-маркетинг повинен викликати у користувачів певні дії інших дійових осіб ринку тривалий час. Це може бути процес пізнання, який приведе до створення певної звички, імідж марки фірми й підприємства та певної поведінки (купівельну і споживацьку поведінку).

Використання інструментів, особливо, якщо вони відбуваються в певній певну межу, порушують цей процес. Наприклад, фірма, яка виробляє високоякісні прості ручні інструменти для господарства і постійно погіршує плоди своєї діяльності, що в певні інтервали (неуспішно) намагається вводити на ринок складні електропристрої. Досить критично сприймаються та помилкові зміни в політиці цін, які викликають невпевненість і сумніви, чи обіцянки щодо якості продукції. Це може його врешті спонукати вибрати іншого виробника.

Важливо з того, що всі заходи маркетингу мають бути в певній мірі усвідомлені, але у свідомості окремих осіб можуть проявлятися або нейтралізуватися. Через те підприємства повинні дбати про те, щоб різноманітність маркетингових заходів підпорядкована одній думці, а саме лінії, яку вони проводять тривалий період часу забезпечувала непорушність та величезна перевага. Мікс-маркетинг стає інвестицією, яка дає певні результати якої виявляються аж після певного часу.

Важливо пристосуватись до ситуації на ринку і в під-

приємстві. Мікс-маркетинг залишається самодосвідченим, якщо не забезпечені вчасно, щоб пристосуватись до певної ринкової ситуації і ситуації на підприємстві, до певних характеристик виробів і потенціалу фірми. Ця ситуація характеризується певною орієнтацією на певні характеристики цієї маркетингу, - орієнтації на певні характеристики. Це ринку, до якого треба пристосуватись. Він утворює комплексну систему, яка характеризується певним поєднанням пов'язану з великою кількістю використаних і зацікавлених осіб та організа-

цій. Процес адаптації стає вкрай обтяжливою координаційною проблемою, при вирішенні якої треба синхронно брати до уваги:

1. Вимоги та властивості користувача виробів або послуг та потреби користувачів;
2. Бажання і можливості торгівлі, які треба підключити;
3. “Сторони втручання” конкурентів і необхідність адаптації до цього;
4. Довготривалі зворотні впливи оточуючого середовища;
5. Потенціал та інфраструктуру власного підприємства.

На події на ринку треба дивитись динамічно. Вирішення проблем, яке треба здійснити, часто ускладнює суперечливі можливостями фірми і вимогами ринку або побажаннями торгівлі. Практичний досвід маркетингу та емпіричні дослідження свідчать про те, що співвідношення між інтенсивністю використання інструменту мікс-маркетингу та його дією можна в багатьох випадках зобразити подібно до латинської літери S (див. рис. 1.1).

Кожний маркетинговий інструмент має нижню межу витрат, через яку треба переступити, якщо має компенсувати витрати на впровадження. Всезагальне дійсне визначення цієї нижньої межі не можливе, бо суттєво залежить від величини попиту і конкуренції, як і від взаємодії з іншими маркетинговими інструментами. Досвічений менеджер з маркетингу може сказати, який інструмент повинен бути, напр., мінімальний бюджет на рекламу на конкурентному ринку або скільки треба мати щорічно витрат на продажі з потенційними замовниками, щоб перейти через нижню межу дії.

Так само треба обдумувати інвестиції у послуги з доставки, у поліпшення якості виробів, зміну упаковки тощо. Висока інтенсивність інструментів може здатись сама собою дорогою, проте вона виграє на розумінні дійсності, бо в практиці часто буває, що недостатня кількість фінансових засобів не поділяється на різні ринки і групи замовників згідно з принципом поливальної машини, і недотримання нижньої межі витрат стає найчастішою помилкою. Тому завжди компенсується витрати

... і зосередження засобів на конкретних
... і групах замовників.

... комплексності і варіантності прийняття

... включає велику кількість варіантів прий-
... з них можуть проявлятися основні
... альтернативи, які треба врешті-решт
... заходів. Не слід спеціально доводити
... варіантів мікс-маркетингу і неможли-
... їхні результати. Треба, однак, виробити
... успіх (рис. 8.6).

... мікс-маркетингу фактично обумовлені
... користувачів виробів, торговців, конкурентів
... підприємства. Через те кожен прогноз
... на систематичні наукові методи
... результати.

... розвинулися моделі
... і споживачів та систематичні узагальнення
... заходів, проте непевність у прогнозах
... і надалі, і її не можна буде усу-
... бо вона обумовлена недосяжною для розу-
... і споживачів свободою.

... при визначенні мікс-маркетингу

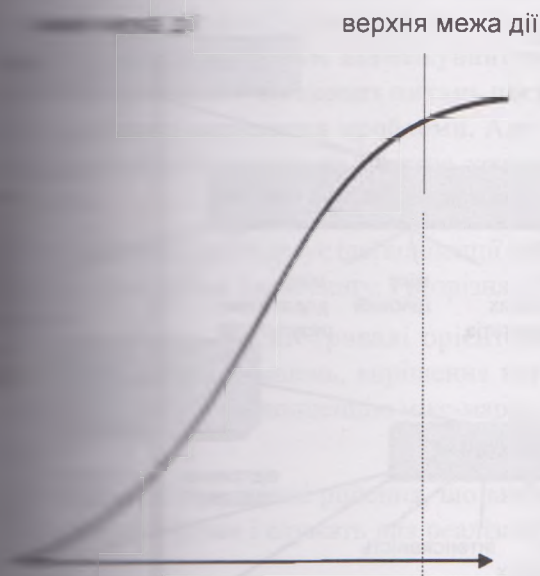
... реальність того факту, що цільових осіб
... обговорювати ізольовано від їхнього
... впливи різних змін з боку конку-
... за допомогою яких союзи споживачів
... виробів, на злами і кон'юнктуру, на зміни на
... зміни законів тощо. Маркетинговий
... вирішити таку ситуацію.

... увазі те, що деякі подальші труднощі обу-
... всередині підприємства. Йдеться

Рис. 8.6. Ринкова та підприємницька ситуація, вирішення проблеми створення мікс-маркетингу



...можливість запровадження і дія одного
...маркетингу (на конкретному ринку)



...запровадження інструменту X.

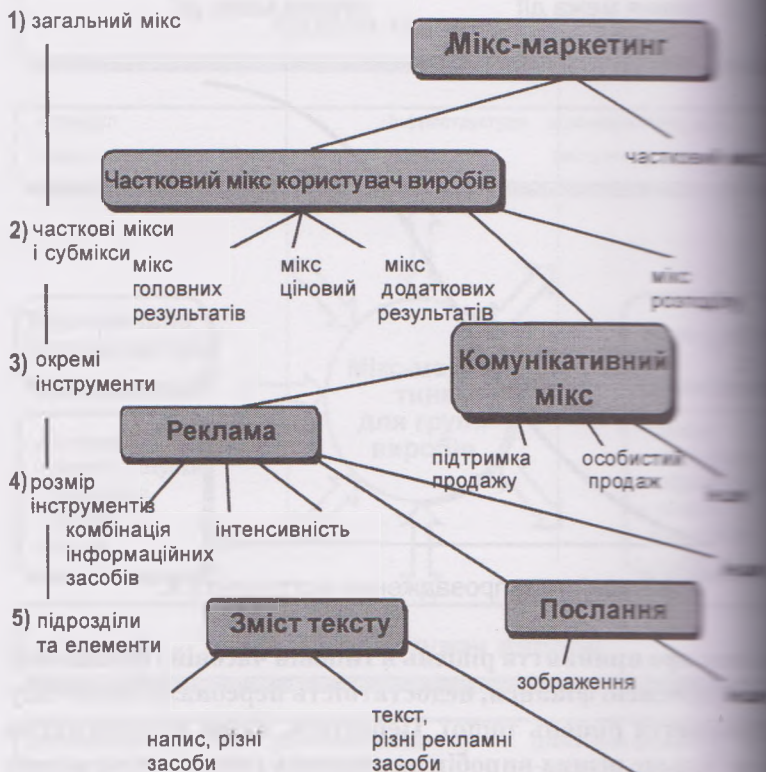
...рішень в типовій часовій і фінансовій
...недостатність персоналу, мало часу
...на окремих ринках, неможливо
...підтримувати всі, а лише
...заходи.

...проблеми з поділом праці, який
...Трапляється також, що за
...маркетингу відповідає багато людей, і
...висновків і в зв'язку з цим суперечок. На
...часто між відділом реклами і продажу.

...проблеми, корисним є середньотривалий і
...маркетингу як єдиного цілого, який
...координації рішень. Поки він є конкре-
...це уможливорює безпечніше і швидше

Рис. 8.8. Ієрархія компонентів мікс-маркетингу

Як визначити мікс-маркетинг



прийняття початкових оперативних маркетингових рішень. Такий план визначаємо як **стратегічну концепцію мікс-маркетингу**, а не просто як **концепцію мікс**. Виникає питання, як діяти?

Методичні пропозиції наукової літератури щодо мікс-маркетингу в практиці наражаються на такі проблеми. Альтернатив мікс-маркетингу є досить обширним, щоб дозволити собі систематично визначати з господарської точки зору альтернативи.

меність запропонованих аналітико-
во того, що в маркетинговій практиці
вважаємо як евристичний (*евристика* -
практики, закладена на пошуку і
визначенням відмежуванням складності
часткових питань поступово можна
вирішення проблеми. Але треба рахува-
ватися прийнятне, хоча не завжди най-

совує ідеї концепції мікс-маркетингу,
маркетингу, і розрізняє:

в довготривалі орієнтовані концепції
рішень, вирішення котрих дає мож-
концепцію мікс-маркетингу як план-

ні рішення, що виходять з потреб
і служать для реалізації даної концеп-

маркетингу, вихідні точки і підходи

визначений та довготривалий план-рамку,
маркетингу як єдиного цілого. Він від-

треба звертатись до маркетингово
визначеними виробами (= маркетинговим

напр., імідж) або кількісних цілей
рамку) треба досягти (= цілям марке-

мікс-маркетингу, яким способом і з
треба запроваджувати (= засобам

інструментів керівництва можна формулюва-
на ці два комплекси питань:

1. Чого ми дійсно хочемо? У чому полягає наша мета? Яким є наше “покликання”? До яких цілей ми прагнемо за допомогою нашої торговельної діяльності?
2. У яких торговельних галузях, а також на яких видах виробів хочемо діяти? До яких цілей прямуємо в цих торговельних галузях? У чому полягають наші основні фічні зусилля або фактори успіху, щоб ми досягли цих цілей?

Відповідно до того, як знаходимо відповіді на ці питання часткові галузі стратегії підприємництва будуть визначені за допомогою підприємницької політики або як довгострокові плани.

8.1.6.1. Маркетинг і планування

Відомим є вислів про те, що вітри ніколи не сприяють, вони не знають, куди хочуть пливати. Так само не мають мети ті люди, які дають керувати собою долі, а також ті підприємства, які мають тільки неточні або взагалі не мають ніяких цільових установок.

Нагода щасливого винаходу чи конкретизація доброї ідеї дійсно можуть забезпечити успіх на роки і тоді, коли людина не має про майбутнє. Якщо більше думаємо про зв'язки, то дійдемо висновку, що підприємством можна керувати лише одним способом, тобто так, щоб визначати його майбутнє. У момент, коли цікавимося сучасністю, і вона вже є минулим. Наступна, наступна хвилинка - це майбутнє, і лише вони є вирішальними.

Планування настільки важливе, що до нього треба підходити методично і так само реалізовувати. Метод є шляхом до мети. Він може знаходитися у близькому або віддаленому майбутньому, тут вже починається проблема планування. Систематичність планування, яке розуміють правильно, яке водночас є гнучким, його цілі в рамках можливого постійно знову уточнюються. Тому, однак, відзначити, що планування в сучасному, особливо довготривалому, є досить складним процесом, у першу чергу, тому що

можна лише в рамках майбутнього. Найважливішим фактором постійно є не лише господарчі відкриття і зміни в суспільстві. Їх не можна з певною імовірністю, але ці зміни часто означають явища майбутнього.

Майбутнє означає опрацювати інформацію. Чим більше інформації треба набувати, тим більше інформації треба набувати. Дуже скоро буде досягнуто ємності, яку можна буде використати. І, можливо, деякі методи дослідження на підприємстві, що використовують електронного опрацювання даних, будуть звані оптимальні альтернативи планів, не втратило своєї проблемності. Це означає, що економіста про те, що “використання компенсування непевності можливого попиту”.

Інвестиційний інжиніринг можна зобразити на такій схемі (рис. 8.9).

Інжиніринг починається простим питанням “де знайти?” Інжиніринг назад уможливорює у більшості випадків розвиток і оцінювання відповідних тенденцій та несприятливі дії цих тенденцій. У першу чергу, в останні роки розвивався оборот, потужність і ступінь їх використання. Чи вийде виріб був вдалим, тоді як інший виріб був невартісним?

У майбутньому напрямку будемо розвиватись у майбутньому курсу? Підприємство, пов’язане лише з однією галузю, буде, в першу чергу, дуже точно спосібом своєї промислової галузі, щоб з цього розвитку свого обороту. Одне з другим не розвиватись паралельно. У галузі, що перебу-

ває в стані стагнації чи в стані занепаду добре, кероване підприємство може і надалі зростати. До прогнозу залучаються величини, як, наприклад, необхідні інвестиції і їхня рентабельність або тенденції розвитку надходжень, видатків і прибутку.

3. Становлення мети

Згідно з результатами двох наведених вище аналізів можна продовжувати рухатись у попередньому напрямку, або треба ново поставити собі мету. Мета підприємства, крім простих падків, переважно не збігається з цілями маркетингу. Як підприємство працює, напр., за допомогою різних видів діяльності на більшій кількості незалежних від себе ринків, використання інструментів мікс-маркетингу повинно спеціально визначатись кожного конкретного випадку. Нововстановлені маркетингові цілі, напр., оборот чи частка на ринку, не гармоніюють з прогнозованими цінностями. При цьому треба усунути бачити чи меншу так звану цільову прогалину (див. рис. 8.10).

Визначення цієї прогалини зумовлює завжди і аналіз ситуації. Що потрібно змінити у попередній стратегії, щоб досягти нових результатів? Іншими словами, становлення мети завжди поєднане з наступним кроком, стратегічним плануванням.

1.9 Процес планування

Де знаходимося?
Куди прямуємо?

Повинно бути реальним
і утворювати повне сенсу єдине ціле

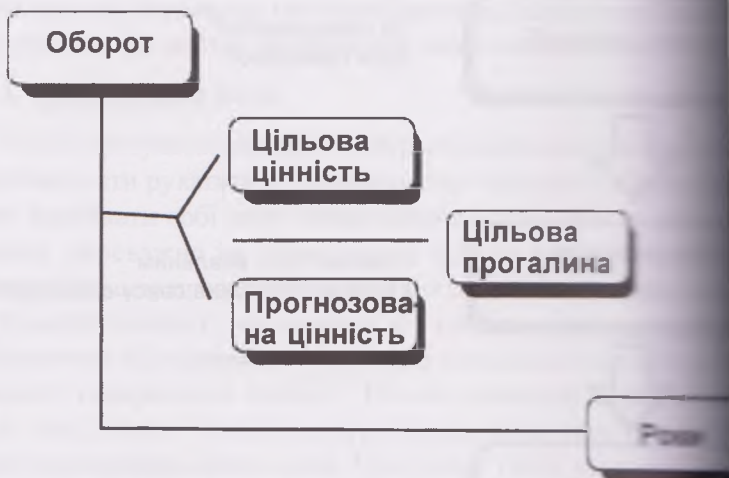
Як досягти нашої мети?

Точний шлях до мети

Якнайкраще використання
політичних інструментів

Відхилення між цілями і результатом

Рис. 8.10. Зниження цільової прогалини

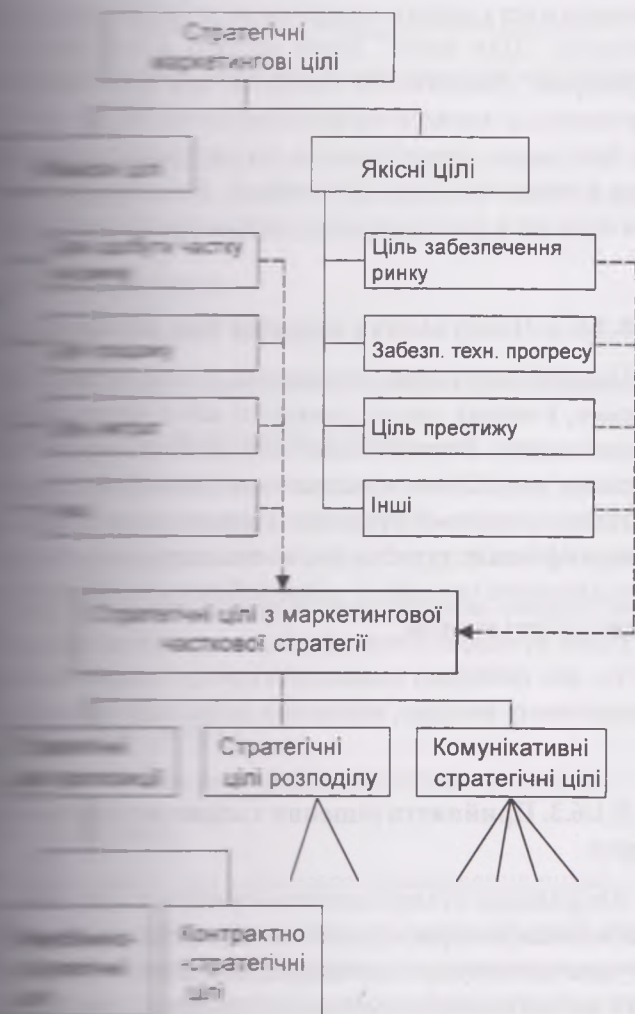


4. Стратегія

З якою маркетинговою стратегією можна досягти поставленої мети - ключове питання даної фази. Тут знову потрібен загальний огляд за допомогою матриць або подібних досліджень стратегічних можливостей. Перша альтернатива полягає в тому, щоб будемо інтенсивніше працювати з попередньою програмою на попередньому ринку. Такий підхід називають **поширенням ринку**. На другому кінці шкали - радикальна зміна: можна, зрозуміло, розмістити краще, все у значній мірі від конкуренції.

5. Тактика

На цьому рівні вирішується, за допомогою якої конкретної поведінки можна досягти стратегічних цілей. Рекламна кампанія, наприклад, могла б бути тактичним маневром, причому ми можемо на прості питання "що? коли? де? як?". Результат впливу лімітованої в часі знижки ціни в роздрібній торгівлі можна обговорюватись власне з такої точки зору.



6. Контроль

Тут, в першу чергу, порівнюється дійсне становище з новим в регулярних відтинках часу. Потім з'являється питання: "Для чого?" Воно містить в собі повну перевірку. Американці говорять про аудит-маркетингу, переносять до маркетингу функцію контролю рахунка. Що при цьому перевіряються всі інструменти мікс-маркетингу поки йдеться про їхню дієздатність. Важливо при взаємозв'язки і підтримувати результати всієї концепції.

8.1.6.2. Планування і напрями його розвитку

Підприємство може розвиватись трьома напрямками: горизонтально, в межах галузі діяльності або в межах цінності завдань. **Вертикальне** членування попередніх і наступних ступенів: виробники консервів самі виробляють банки, купувати у третьої сторони. Третьою можливістю є **диверсифікація**: стрибок з основної галузі діяльності до більш чи віддалених галузей, з усією небезпекою, яка пов'язана з радикальним кроком.

Те, які найкращі можливості росту знаходяться в конкретному випадку, визначить добре підготований спеціаліст.

8.1.6.3. Прийняття рішення згідно методикою мікс-маркетингу

Від фахівців з галузі маркетингу чекають, що вони виступають уваги специфічні риси проблеми, яку треба вирішити, і віднести до умов повернутися до наперед виробленого рішення. У наступній частині наведено методичні пропозиції, як будувати маркетингову концепцію мікс-маркетингу. Йдеться про особливостей підходу до проблеми.

стратегія сегментів ринку

треба відповідати на такі важливі питання:

пропонувати на ринку, який ми досліддили?

виробів має запропонувати підприємс-

створювати ринок? Чи підприємство на-

першого, другорядного або меншого

і треба інвестувати у цей ринок?

виробу;

виробу;

виробничих потужностей (і додаткові);

розвитку виробу;

торговельних зв'язків на досі нео-

ринках, з групами замовників і т.і.

як вибір ринку.

із загальним оглядом витрат щодо

опрацювання треба звернути увагу на

ринку);

слабкість, очікувана реакція);

виробу;

для успішного опрацювання ринку.

чи опрацьовувати ринок за допомогою

пропозиції в цілому, чи в ринкових сегмен-

тах спробувати зробити звичайну про-

виробу треба вибрати конкретні цільові галузі

є такі умови:

ринку;

- відносне значення ринку для підприємства.

Які стратегічні галузі треба докладно обговорити:

- ринок як єдине ціле;
- ринковий сегмент, який треба опрацювати окремо;
- групу ринкових сегментів, яку треба опрацювати окремо;
- частковий ринок (групу виробів) або групу часткових ринків (більше подібних груп виробів або часткових ринків).

Розмір вибраних ринків або ринкових сегментів повинен відповідати засобам і потенціалу, які має у своєму розпорядженні підприємство. Досить малі цільові галузі не можуть собі виробляти засоби, які необхідно знову вкладати до структури, занадто великі цільові галузі не можуть бути опрацьовані так інтенсивно, щоб було можливо вчасно здійснити необхідний вплив, необхідний для успіху маркетингу.

Чи при визначенні стратегічної галузі треба орієнтуватися на основні сегменти ринку чи на виробничо-технічно орієнтовані часткові ринки, залежить від того, наскільки підприємство сильним у виробництві та маркетингу. Підприємство, орієнтоване не на вимоги й з уже заздалегідь збудованою системою маркетингу вибере для себе як центр ваги ринкові сегменти з високим потенціалом. Орієнтація на часткові ринки береться до уваги особливо тоді, коли підприємство має великий досвід у виробництві або високі витрати виробництва і коли забезпечить собі вигоду з боку всіх ринкових сегментах виступить як фахівець щодо конкретної групи виробів.

8.1.6.5. Напрямок запровадження мікс-маркетингу

Визначити напрямок запровадження означає, в першу чергу, серйозно подумати про такі альтернативи:

- а) стратегія розвитку маркетингу;

...розвитку часткових ринків;

...конкуренції.

Стратегія розвитку маркетингу говоримо тоді, коли заходи маркетингу спрямовані, в першу чергу, на відпрацювання ринку або посилення зростання об'єму ринку, що в певних ситуаціях необхідність змін (при використанні виробу, послуги, торгів тощо),

Конкурентна стратегія, навпаки спрямована на пошук слабкостей на діючу конкуренту, про розширення ринку при необхідності. У фазі зрілості і насичення ринку конкурентна стратегія повинна реалізуватись в загальному: підприємство частково на ринку переходить від стратегії розвитку часткової конкурентної стратегії в більшості випадків на більш широкі менші конкуренти.

Стратегія розвитку часткових ринків говоримо тоді, коли частковий ринку більш чи менш забезпечені додатковими ресурсами, на противагу тому, в їхньому розпорядженні є нова інформація, що б могла витіснити додаткову конкуренцію і цим збільшити частковий ринок.

Наприклад, Програвач компакт-дисків почав витісняти на ринку компакт-дисків конкурентів "звичайні програвачі" та касетні програвачі.

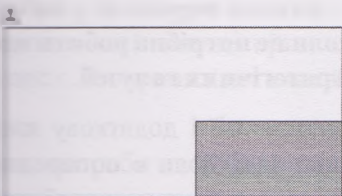
Якщо подивитись на рис. 8.12, то побачимо, що пропонують різні варіанти можливості стратегії мікс-маркетингу. Вибір конкретної стратегії визначає фаза розвитку загального або часткового ринку. Крім того, треба пам'ятати, що цей розвиток часто пов'язаний з використанням засобів для опрацювання ринку. Подальший розвиток є потенціал підприємства і стан конкуренції.

Підприємство вирішить застосувати конкурентну стратегію, якщо беруться як субваріанти агресивна цінова політика, диференціальна цінова і профілююча стратегія.

Наприклад, на швейцарському ринку переважають малі та середні підприємства. З огляду на потенціал і ноу-хау в них бере-

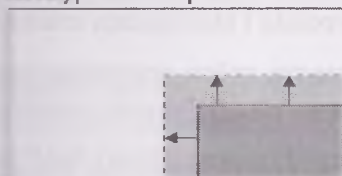
ться до уваги **профілююча стратегія**. Для її запровадження потрібні чи однозначні переваги щодо пропозиції (напр., низька ціна послуги замовникам або вища якість товарів), чи психологічні (напр., престижна вартість певних виробів чи фірмових знаків).

Стратегія me-too - це свідоме наслідування конкурентів, а не конкурентної пропозиції, більшістю лідерів ринку. Це вигідною лише тоді, коли на цільовому ринку забезпечено високий ступінь розподілу, і якщо більшість має можливість запропонувати вигідну ціну. Для більшої повноти треба додати, що me-too, який ледь відрізняється від виробу конкурентів не обов'язково веде до стратегії me-too, бо щодо виробів me-too часто застосована профілююча стратегія, що успішно здійснюється.



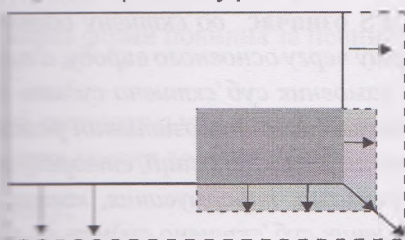
ринкова частка
фірми в році X

Конкурентна стратегія

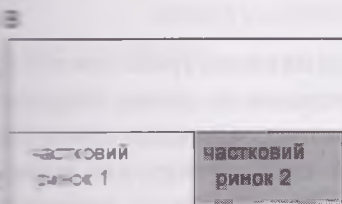


ринковий поділ
фірми в році X+1

Стратегія розвитку ринків

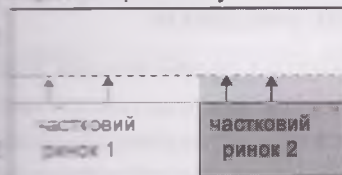


ринковий поділ
фірми в році X+1



ринковий поділ
фірми в році X

Стратегія розвитку часткових ринків



ринковий поділ
фірми в році X+1

Здобуті частки обороту фірми Y

До агресивної цінової стратегії можна приступати тоді, коли існують тривалі переваги у витратах або можна очікувати, і коли не потрібно робити важких зусиль впливів на решту стратегічних галузей.

Позицію щодо конкуренції і додаткову конкуренцію обговорювати особливо тоді, коли в попередньому рішенні були вибрані варіанти конкурентної стратегії часткових ринків. При цьому треба залучати на допомогу результати розбору конкуренції і відповідати власне на такі питання:

- на яких конкурентів, тобто додаткових конкурентів, спрямувати пропозицію? На які ринкові позиції слід виступити?
- які UPS (unique selling proposition), UAP (unique advantage proposition) або цінову вигоду треба використати?

Примітка: UPS означає об'єктивну одиничну властивість пропозиції (в першу чергу основного виробу, а також додаткових послуг), про яку замовник суб'єктивно судить як про перевагу, яка через те спонукає його до позитивної реакції. UAP означає психологічну властивість пропозиції, створену шляхом комунікацій (реклама, інформування, контакти з клієнтами тощо), про яку замовник суб'єктивно судить як про перевагу, яка спонукає його до позитивної реакції.

При відповіді на ці питання треба думати про те, що конкуренти з малими частками на ринку будуть під більшою грозою прямих атак, і через те вони повинні реагувати ретельніше, ніж домінуючі лідери ринку, які, крім цього, захищають усіх боків оборонятись. Визначні конкуренти зрештою демонструють більший потенціал замовника, і тому є найбільш небезпечними для динамічних нападників.

Між цими екстремально сформованими варіантами є багато змішаних форм (напр., "окремі властивості виробу" створюють додаткові психологічні виміри завдяки цільовим комунікаційним діям), які дуже часто ведуть до особливо успішних форм маркетингу. Як приклад можна навести відомі марки спортивного товару Rivella або BMW.

„...комбінування” треба мати на увазі щодо
...при стратегії розвитку ринку, зміни
...звичці приносять з собою глибокі

...потреби необхідно назвати? Чому замовник
...нашу пропозицію?

...випадку заважають покупці і як їх

...виробу, асортименту, нашої фірми треба
...замовнику?

...зиріб та його використання і вжива-

...фірми повинна за певний період часу ста-

...цілей йдеться про середньо-
...досягти. Це:

...денюток.

...некритичного обговорення
...ідеї і безглуздих екстраполяцій,
...ситуації маркетингу. Для обґрунтованого
...треба мати таку інформацію:

...сторони конкуренції;

...і сильні сторони, які є або будуть у на-

...користувачів виробів або інших
...напрямок користувачеві для прий-
...купівлі;

- про попередні частки на ринку і обороти;
- про показники витрат та прибутку.

8.1.7. Прийняття рішень про розмір інструментів маркетингу

Одним з ключових рішень для успіху маркетингу є становлення шляхів збуту. Досить критичним воно є тоді, коли існують різні проміжних ступенів та рівнів користувачів, які мають різні вихідних пунктів для опрацювання ринку.

Крім того, існує багато ринків, на яких шлях до опрацювання ринку в першу чергу подається за структурою останнього (наприклад, ринків спожитого товару).

Визначення цільових груп на рівні зовнішніх впливів лекосяжно ґрунтується на результатах аналізу факторів зовнішнього середовища та зовнішніх впливів. Особливо слід звернути до уваги значення різних груп впливів на купівельне поведінку користувачів виробів, інтереси цих груп і бажання співпрацювати, як і можливі витрати на опрацювання.

При визначенні основних центрів уваги щодо становлення про становлення пріоритету цільових груп на рівні виробів, торгівлі, а також зовнішніх впливів і про групу засобів, які є в розпорядженні для використання при опрацюванні ринку (напр., на дні продажу або на дні нарад, зв'язки тощо). У зв'язку з цим йдеться про так званий **Pull** (стратегія ходу попиту) і про стратегії **Push** (стратегія впливу на попит).

Як виходить з рисунку 8.13, при стратегії **Pull** центри впливів для опрацювання ринку знаходиться на рівні виробів виробів. У сенсі класичної ринкової політики створення в користувача сприятливого іміджу товару, користувача спонукати до активного попиту, і цим примусити пропонувати виріб (хід попиту). Навпаки, при стратегії **Push** відмовляємося від прямого впливу на користувача виробів.

Стратегія Pull і стратегія Push



...масовими засоби на торгівлі (рис. 8.13), від якої ... підтримувати і пропонувати виріб

... без додаткових заходів стратегії ... Push також виступає дуже рідко. Постійно ... Pull вимагає протягом бага- ... бюджету на комунікацію. Успішна ... на рішення користувача виробу щодо ... проміжна торгівля.

При визначенні додаткових цілей щодо торгівлі на плані стоять: а) цілі розподілу (напр., підвищення ступеня поділу взагалі або його підвищення щодо певного шляху);

б) торговельна поведінка (підприємець повинен викласти нашу аргументацію, яку ми наперед йому надаємо, надати нам можливість навчити його працівників, обов'язково пропонувати виріб А з виробом Б тощо);

в) психологічні цілі (доки вони не збігаються з торговельно-логічним комбінуванням по відношенню до останніх споживачів);

д) господарські цілі (поки вони не входять в цілі на рівні розподача виробів).

8.1.8. Про проблему якості працівників маркетингу

У багатьох місцях цієї праці ми підкреслюємо важливість якості працівників. У маркетингу цьому надаємо особливого значення. Одним з підходів, як оцінити рівень працівників цих працівників на концептивних та програмованих.

Концептивний працівник відповідальний за культуру маркетингу, за його основні риси, його концепцію і довготривалу інфраструктурної бази. Сфера, за яку відповідає **програмований працівник**, включає в себе весь оперативний маркетинг. До нього відноситься основна маркетингова програма (на рівні мікс), а також специфічні інфраструктурні частковості. Обидва типи працівників мають досить різні типи завдань. Ці різні завдання не виконає і найбільший талент в галузі маркетингу.

У великих фірмах працівників, як правило, вибирають так, щоб вони якнайкраще доповнювали один одного. Ці фірми маркетингу маркетингових синергістів, між якими є найбільше синергістів. Кожен з них є фахівцем в одній або декількох галузях. З комбінації можливостей і знань цих фахівців виникають маркетингові пропозиції.

зникають за допомогою спеціальної синергії. Так застосовується їхня синергія. Якщо вони зможуть зрозуміти єдине ціле, вони зможуть знайти правильні заходи.

Середовище в маркетингу посідає зв'язок цієї синергії з розвитком. Середовище, в якому працює компанія, є необхідним для успіху. Без дослідження немає розвитку, які мають бажані результати. Дослідження і розвиток, які мають бажані результати, гарантом того, що ті, що копіюють, не досягнуть успіху.

Компанії, які живуть завдяки ефекту одностороннього зв'язку, можуть утриматися лише тоді, коли вони мають постійний запас нових виробів. Вони повинні мати постійних замовників.

Компанії, які втримати належний рівень у дослідженні і розвитку порівняно з великими мультинаціональними компаніями не існує. Їм можна запропонувати, щоб вони використовували свій прибуток на дослідження і розвиток своїх виробів. Як приклад можна навести компанію Mining and Manufacturing Company або "Три М". Потенціал нових виробів є таким великим, що компанія може поступово виштовхнути інших з ринку, який є ринком заповнений і на ньому відбувається конкуренція. Ключова форма цієї стратегії полягає в тому, щоб бути цікавими, тобто не є рентабельними, не платити високу ціну. Ця концепція веде до високої рентабельності прибутку після виплати податків в основному в США. Це відбувається завдяки тій увазі, яка приділяється дослідженням та розвитку. За останні приблизно десяти років компанія "Три М" відкрило десь біля 100 нових філій і завдяки своїй наполегливості досягає успіху.

Класичною проблемою маркетингу є те, як на тривалий час залишитись вірним первісній ідеї і первісній концепції. Настає час, зійти з попереднього шляху і змінити концепцію.

Вирішення проблеми - в прийнятті рішень у відповідний час. Якщо з одного боку існує тенденція зберегти ідеї і концепції, то з іншого - тенденція до змін і просукати нові. Має місце те, що часті і незважені зміни концепції і стратегії грожуть безперервній діяльності і ведуть до розтягання. Треба мати відвагу чинити опір тим, які "все знають краще". Якщо хочете залишитись вірними своїй концепції. Як людина, яка не боїться змін, працівник маркетингу розуміє першим, коли потрібно модифікувати і вдосконалювати концепцію. Інноватор завжди вирізняється великою гнучкістю характеру і відповідно завжди можливостей передбачає тенденції розвитку та зміни. Він завжди поведальним за передбачене, а не реактивне пристосування до змін концепції.

Між наведеними концепціями нагромадились конфлікти. Хороші працівники маркетингу, можуть звести ці протилежності "під єдиний дах", з конфліктів між тими, що охороняють старі концепції, і новаторами можна досягти консенсусу. Інструментом для допомоги в цих ситуаціях є аудит маркетингу і маркетингу. Йдеться про незалежне, періодично здійснюване, систематично і передусім якісне обговорення маркетингових перемінних, маркетингових імперативів і стратегій маркетингу. Аналіз і оцінка здійснюються з метою якнайкраще розпізнати проблеми, помилки і слабкі сторони і здійснити зміни. Завданням аудиту є поточне підвищення діяльності маркетингу.

Типовим завданням аудиту є, з одного боку, дбати про стабільність, а з іншого - про динаміку. З цієї дилеми завжди працівники маркетингу сумніваються в усьому для того, щоб завтра і післязавтра все відбувалось по-іншому. Їхнім девізом є: "Пошук шляхів, щоб те, що ми робимо сьогодні, завтра не було робити ще краще".

Шлях між стабільністю і динамікою часто позначається умінням триматись на "лезі ножа". Працівники маркетингу завжди

...свідомими мети і впертими, особливо ви-
... Вони є складними, часто екстре-
... фантами, точними, енергійними, нетер-
... і, навпаки, милими, великодушними,
... змінам.

...валіти через метушню і спокій, тиск і
... до пересічності, інертності, стагнації,
... Якщо хочемо успішно співпрацювати з ними,
... терпимості, щоб вплинути на них в певний
... вступилися. Хто хоче бути в такому під-
...:

... і вміти інтегруватись (включення,
... формування працівника);

...жити себе з даними цілями, перекона-
... способами мислення і звичками);

... способ поведінки (освоїти певні можливос-
... і підходи);

...датним взяти на себе завдання, які пос-
... ефективно реалізувати імперативи

...свідомо.

... **ефективного прийняття рішення**, ілюс-

... врахування концептивного рішення за-

... виробу, з яким має бути пов'язане

... стратегії маркетингу, яка повинна вплива-

... пов'язаних зі стратегічною галу-

Таблиця 8.1. Підходи до концептивного прийняття

комплексність концептивної проблеми	Значення стратегічної галузі	високе	середнє
	велика		А
середня		А	Б
низька		Б	В

Тип проблеми А вимагає:

1. Інтенсивного проблемного аналізу, концептивного щодо реконструкції методів конкуренції.
2. Детального дослідження альтернативних концепцій.
3. Поступової конкретизації мікс-маркетингу.

Тип проблеми Б вимагає:

1. Інтенсивного проблемного аналізу.
2. Поверхового дослідження альтернативних концепцій, зосередженому лише деяких.
3. Поступової конкретизації.

Для типу проблеми В вистачає:

1. Повного, але не накладного аналізу проблем.
2. Прямого опрацювання концепції мікс-маркетингу, без випробування дефінітивного концептивного рішення.

...обрання ситуації маркетингу.

...концепції мікс-маркетингу, яка зосереджує...
...декількох малоконцептуальних рішеннях.

...то вихідною точкою для створення ма-
...фірми треба вважати збір інформації для
...того відбувається становлення власного
...розвитку ринку, становлення конкуренції;
...розвитку, дослідження потреб
...що. На підставі цього можна вста-
...цілі, якими можна реалізувати і опра-
...Для кожного відділу підприємства
...і заходи для їхнього досягнення, тобто
...інструментів. Це, в першу чергу,
...і створення асортименту, ринки і способи
...реклама, продаж - постачання - сервіс,
...поведінка. При створенні концепції
...є фактор часу. Важливими при цьому

... (маркетингова стратегія);

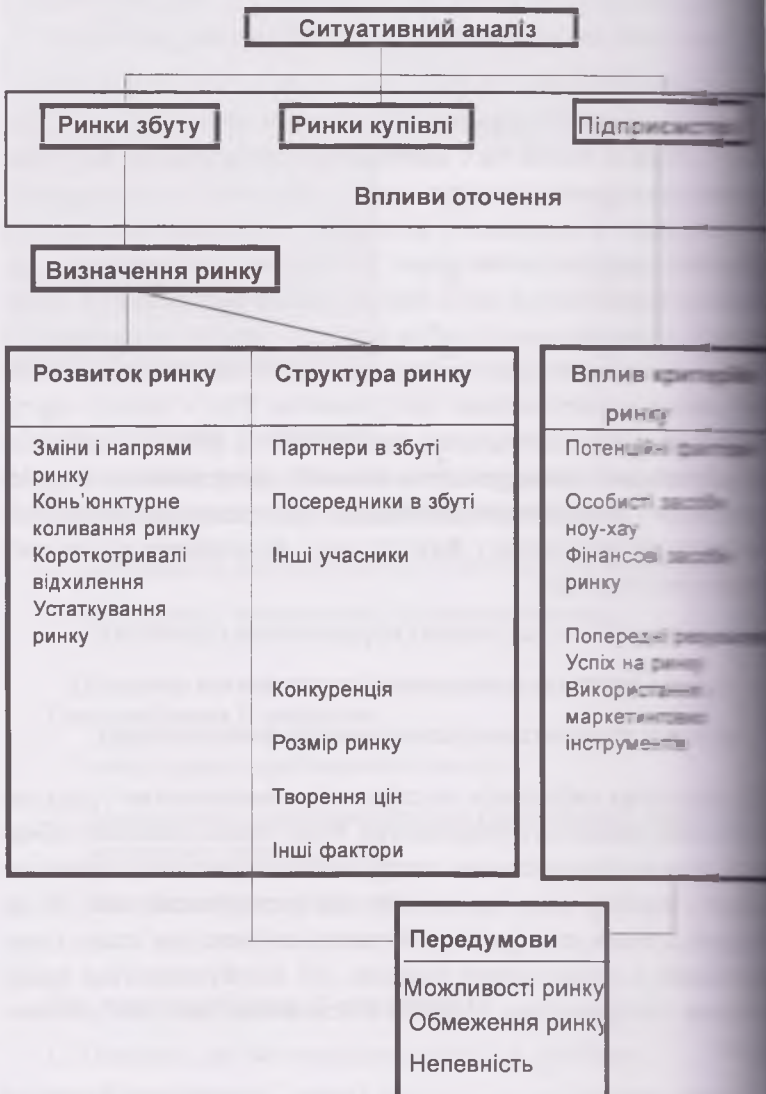
... (маркетингові операції);

... (маркетингова тактика).

... забезпечує послідовність керівництва і цим за-
... підприємства. Воно також дозволяє забез-
... інструментів маркетингу протягом
... часу і допомогу цих інструментів там, де це
... Останнє особливо пов'язане з гос-
... змінами, які відображаються щодо
... Йдеться в основному про такі обстав-

... циклу (напр., сприятливий період

Рис. 8.14. Методи при створенні конкуренції в маркетингу



Джерело: Jak se dělá marketing. Praha, UTRIN, 1990. S.2.

...ринку (розвиток безробіття, тривалість
...термальне обмеження, концентрація ринків

...інструментів і типів господарської політики
...податковий тягар);

...відповідальності за життєве

...цінностей і заходів (напр., більша час-
...підвищення життєвих оцінок, емансипа-

...конкуренції (спрямування на міжна-
...зростання конкуренції в галузі
...створення і реклами).

...до змін концепції маркетингу, а саме:

...відхід від опрацювання всього ринку,
...точно визначених сегментах (галузі або

...переваги постійно збільшуються
...конкуренції.

ролі управління: зростає значення під-
...рушійної сили фірми. Багатосторон-
...виконувати управлінню, таких як
...цілей, прийняття рішень, мотивація,
...інформації, вимагають особистостей, які
...необхідне ноу-хау, присвячують
...завдань
...не лише короточасною і нева-
...інформацією.

8.1.9. Приклад застосування маркетингового вихідна точка в умовах підприємства

У багатьох місцях цієї праці ми підкреслювали, що впровадження маркетингу в підприємстві не вирішується одним відділом маркетингу. Маркетинговий спосіб мислення повинен проникнути в усі галузі діяльності підприємства, а також в поведінку для споживача. Він повинен домінувати в роботі підприємства. Як вихідну точку для переходу на маркетингові принципи ми порекомендувати загальний аналіз можливостей підприємства, оцінку системи маркетингу і розбір оточуючого середовища, якому працює підприємство.

Крім цього підприємство повинно створювати групу фахівців з маркетингу, таких, які мають широкую перспективу і здатні вести концептивно¹.

Робота фахівців з маркетингу починається ще перш ніж підприємство почне виробляти новий виріб, і продовжується тривалий час по тому, як цю продукцію було продано.

Фахівці з маркетингу беруть участь у дослідженні попиту серед покупців, розробляють заходи, пов'язані з високим задоволенням вимог замовників, замислюються над дизайном, упаковкою, маркою товару, намічають ціну, розробляють систему попиту на регіональному, вітчизняному та міжнародних ринках, забезпечують ефективну систему пропаганди та впровадження маркетингових заходів. Створення штабу людей є важливим кроком переходу до маркетингової стратегії фірми як процес аналізу можливостей, вибору мети та формування плану, впровадження маркетингових заходів і контролю за їхньою реалізацією.

1 Детальніше про це див.: Štefko R. Expektačná teória nehmotných zdrojov // Súčasně trendy v manažmente. Bratislava, Fakulta manažmentu, 1998.

Завдання 1. Аналіз маркетингу згідно з методикою мікс-маркетингу

Завдання 1.1. Аналіз торговельної структури

.....(група виробів)
.....(регіон)

Завдання 1.2. Аналіз структури ринку з використанням системного оформлення

Завдання 1.3. Аналіз ринку та торговельних сегментів, розбір користувачів

.....(назва ринку). якщо йдеться про користувача виробів, різні частини ринку. які?

..... частини ринку

- б) запишіть вимоги замовників, мірила купівлі, інші якісні риси замовників
- в) запишіть за допомогою так званих ринкових показників сьогоднішній стан ринку та очікуваний стан розвитку ринку на наступні 3-5 років

.....(назва сегменту) та тенденція до змін. Доки між окремими ринковими сегментами існують різниці у вимогах, їй треба кваліфікувати.

.....(назва сегменту)	вимоги замовників, мірила купівлі, інші важливі якісні риси
.....(назва сегменту)	ринкові показники
.....(назва сегменту)	об'єм ринку 1994, 1995, 1996, 1997, 1998 і т. д.

Завдання 1.4. Аналіз середовища і зовнішніх впливів

.....(назва сегменту) фактори життєвого середовища для дослідження тенденції розвитку (на період 2-5 років), Яких зворотних впливів на сегментах ринку?

фактори життєвого середовища	Характерні риси і тенденції розвитку
зовнішні впливи	вид і значення впливу

4) Розбір торгівлі

Напишіть найважливіші риси торгівлі. Візьміть до уваги основні та можливі тенденції до змін

Визначення шляхів збуту, а саме торговельних партнерів	Характерні риси і тенденції розвитку

5) Розбір конкуренції

а) наведіть найважливіших конкурентів, визначте їхні ринкові частки

конкуренти	ринкові частки
.....
мікс-маркетингу.....
.....

б) визначте сильні і слабкі сторони найважливіших конкурентів порівнянні з вашим підприємством

інструмент/ вид заходів	використання у власному мікс-маркетингу	використання мікс-маркетингу у конкурента	обмеження
частковий мікс споживач виробу створення виробу асортимент, цінова політика, реклама і т. і.			

6) Внутрішні наміри підприємства і рамки умови

Внутрішні наміри підприємства, або рамки умови (цілі, як встановив керівник, політика підприємства, обмеження засобів тощо), які повинні бути взяті до уваги при визначенні стратегії маркетингу. Визначте їх.

7) Висновки: загрози і перспективи

Якими є найважливіші перспективи і загрози для підприємства з огляду на всі наведені фактори і міркування, що їх треба взяти до уваги при успішній стратегії маркетингу на наступні 5 років.

Фактори успіху для реалізації стратегії маркетингу

Маркетинг і зовнішнє середовище

Маркетинг - це комплекс ринкових зв'язків і інформаційних зв'язків, що з'єднують підприємства з ринками збуту їхніх продуктів. Маркетинг має значну кількість елементів, які впливають на результати діяльності підприємства на ринку. Для успішної маркетингової концепції треба приглядатися до наступних факторів:

Маркетинг створює сукупність усіх організаційних елементів на процес забезпечення товару і послуг на ринку. Це включає:

- організації і організації, які надають послуги; наприклад, роздрібні фірми, склади, банки, страхові компанії, юридичні фірми та інші організації, що надають послуги;
- інформаційні системи;

Постачальники

Одним з найбільш важливих факторів є **постачальники**, які забезпечують необхідні надходження. Ефективність маркетингу залежить від того, наскільки добре поставщик забезпечує збут готової продукції і наскільки ефективно застосовуються принципи маркетингу при створенні зв'язків з постачальниками.

Маркетинг часто концентрується на тому, що відбувається на ринку, але не передбачають того, як будуть виглядати наслідки маркетингу. Напр., виробник штучного волокна може бути лише в текстильних підприємствах, для яких він є лише виробником одягу, а останні можуть бути у роздрібній торгівлі, яка, в свою чергу, може бути лише в колі безпосередніх споживачів. Це означає, що введеному комплексу навзаєм пов'язаних елементів зв'язності покупця готових виробів з його по-

Наступною визначною складовою інфраструктури системи маркетингу є конкуренція. Розрізняємо три види конкуренції:

- **функціональна конкуренція** виникає тоді, коли компанії конкурують з іншими виробів, які здатні задовольнити аналогічні потреби споживачів. Функціональна конкуренція є постійною, незалежним від того, чи на ринку є інші підприємства, що пропонують подібний виріб або послугу. Напр., функціональну конкуренцію магнітофонів становлять радіомагнітоли, програвачі CD-ROM;
- **видова конкуренція** стосується різних видів товарів, які можуть конкурувати один з одним. Напр., серед велосипедів: дорожні, складні та спортивні велосипеди;
- **міжфірмова конкуренція**: підприємства є конкурентами через те, що виробляють аналогічну продукцію або надають такі самі послуги. Існування конкуренції примушує підприємство досліджувати те, що конкурент продає, чи краще, або що споживач найбільше купує. Підприємство повинно знати всі способи для задоволення потреб замовника. В сні, це вирішує його конкурентну здатність.

У сучасному суспільстві нічого не змінюється так швидко, як промислова структура. Найенергійними конкурентами стають нові підприємства, особливо тоді, коли вони можуть пропонувати замовникові зовсім нові вироби. В результаті змінюється структура галузі.

Прийняття маркетингових рішень ускладнюється в результаті великої кількості громадських суб'єктів, включаючи органи влади, до інтересів і впливу котрих треба прислухатися. Різні спільні групи впливають не лише на підприємства, але й на елементи системи маркетингу.

Підприємство розвиває взаємозв'язки з різними підприємствами навколишнього середовища на основі взаємної потреби в послугах. Це стосується міністерств, банків, органів самоуправління та інших інституцій. І з огляду на ці суб'єкти треба розробити маркетингові заходи, причому їхня реалізація часто є складною.

...споживачів. При характеристиці
...пропагандного впливу держава формує
...безпеки щодо застосування сирови-
...часто складних розпоряджень вима-
...діяльності підприємства, але
...адміністра-
...рівні регіону і держави.

...з'язок підприємства з засобами масової
...Для фірми особливо важливі два такі питання:

...ЗМІ підприємству з власної волі?

...підприємства мають більший інтерес до та-
...заміняє платну рекламу. Здобування
...завдань маркетингових проблем під-

...діяльність підприємства та його
...дуже важливо, щоб ставлення медій було
...несприятлива оцінка в пресі, на радіо,
...шкідливою для підприємства.

...більшість підприємств до того, що вони
...зв'язків з громадськістю. Керівник цього
...публікуванню небажаної інформації,
...сприя-
...підприємства і організувати прес-
...займається зв'язками із засобами ма-
...знати представників найвідоміших
...взаемовигідні зв'язки. Він
...звертатись до них з проханнями, він
...і шукає нову інформацію.

...зустрічаються з інтересами інших
...груп. Йдеться, власне про охорону
...споживачів, які своїми діями будуть
...та виборну діяльність. Підприємс-
...проти проявів інтересів споживачів і не
...з світовим ім'ям, які в за-

лежності від цього застосовують принципи соціального маркетингу, прийшли щодо споживачів до таких висновків:

- при прийнятті будь-якого маркетингового рішення беруть до уваги соціальні і економічні критерії, щоб забезпечити злагодженість інтересів окремих груп громадян, підприємства і всього суспільства;
- підприємства створюють відділи для контактів з громадськістю. Їхнім завданням є зв'язок з громадянами, в яких працює підприємство, і контакт з громадськими організаціями. Підприємство таким чином вивчає їхні потреби і може пояснити свої заходи і цілі;
- підприємства розробляють **методи співпраці з громадськими організаціями**. Вони намагаються збільшити прихильність керівництва цих організацій і активувати їх на вирішення деяких соціальних проблем.

Підприємство повинно найбільше цікавити ставлення "виробників" громадян до його діяльності і виробів. Населення, як правило, не висловлює свого відношення до діяльності підприємства у такий спосіб, як громадські організації. Кожна людина має свої власні уявлення і передає їх іншим, що веде до формування певних господарських громадських уявлень, які безпосередньо опосередковано впливають на успіх маркетингових планів.

На структуру, динаміку та інші елементи системи маркетингу підприємства в значній мірі впливає стан і характер розвитку суспільства. Умови суспільного життя постійно змінюються і відбувається з певним прискоренням. Було виявлено, що на спосіб проявляється тенденція до прискорення темпів економічних і соціальних процесів в суспільстві. Дослідження свідчать про те, що інтервал від періоду, коли на ринку з'явилися електричні пристрої для домашнього господарства (випущені до 1920 р.) до періоду, коли було досягнуто максимального рівня їхнього продажу, тривав 34 роки. Для пристроїв, що з'явилися на ринку між 1939-1959 рр. цей інтервал був 20 років. Найновіші типи виробів характеризують ще коротший

на ринок. Сенс концептуальної маркетингової діяльності підприємства полягає у зв'язку з цим у тому, що вона здійснює такі заходи, які роблять можливим визначення напрямків змін і дають можливість пристосуватись до змін, які відбуваються в суспільстві, часто здійснюючи можливості підприємств. Завданням підприємства є пристосуватись і втримати нормативний темп розви-

тут, як і кожна промислова галузь, взаємозв'язані між собою, які являють собою зовнішнє середовище. Наприклад, автомобільна промисловість займає стрижневе місце в економічній субсистемі, яка включає в себе підприємства, які виробляють сталь, бляху, скло, штучні матеріали, нафтові продукти, шини, а також мережу швидкісних автошляхів і мостів, в яких виробляють автомашини і впливає на життя багатьох людей. Протягом багатьох періодів промисловість долала і такі порушення в системі як економічна криза, спад виробництва.

У процесі маркетингової боротьби підприємство повинно врахувати фактори, які можуть несприятливо вплинути на його діяльність протизаходів. Ця діяльність повинна відбуватись в наступних напрямках:

1. Підприємство створює добру промислову програму збору інформації про зовнішнє середовище. Ця програма включає виділення деяких елементів цього середовища, які для підприємства дійсно цікаві; визначення напрямків, які досліджують ці факти;

2. Підприємством ставиться система потоку відомостей інформації на вищий рівень керівництва. Підприємство прагне до подолання найбільшої небезпеки, яка полягає в тому, що цікава інформація залишиться на нижньому рівні керівництва як така, яка не є важливою.

Оцінка важливості можливих змін є основною для темпу розвитку підприємства, яка по-різному може впливати на зміни в суспільстві. Якщо це зміни короткотривалі чи незначні, то не треба нічого робити. Можна покращити свої виробничі процеси, знизити витрати на виробництво. Можна воювати проти певних, небудь явищ, обмежити їхній розвиток або спрямувати його за допомогою правових або суспільних заходів. Можна застосувати більш гнучкішу політику з огляду на деякі непередбачені обставини. Можна почати диверсифікувати свої виробничі процеси і ринки. Можна дійти до висновку, що нове явище являє собою додаткову можливість, і треба почати працювати над його розвитком.

б) Розуміння дослідження ринку як джерела інформації

Багато разів ми підкреслювали, що передумовою успішного пристосування підприємства до потреб споживача є здійснення цілого комплексу маркетингових досліджень. Найважливіше завдання у цілому комплексі - дослідження ринку.

Дослідження ринку займається явищами, процесами та зв'язками, які залежать від пропозиції товару на ринку і впливають на нього. Дослідження ринку збирає та оцінює інформацію про ринку і опрацьовує її у формі прогнозів та пропозицій для маркетингових заходів. Дослідження ринку поділяємо на кількісне та якісне, демографічне дослідження, яке спостерігає за поведінкою ринкових суб'єктів, тобто тих, що продають і купують, економічне дослідження, тобто дослідження об'єктів ринку, таких як товари, послуг та грошей. Інший рівень погляду на ринок - це дослідження попиту і дослідження пропозиції.

До **дослідження попиту** включаємо дослідження потреб, дослідження джерелом попиту, дослідження розвитку і структури попиту серед громадян, їхніх потреб і проблем, дослідження споживачів, діяльності, цінове дослідження в сфері попиту, дослідження зв'язків попиту і маркетингових інструментів, які впливають на розвиток і спрямування попиту.

...пропозиції відноситься дослідження джерел
...та асортименту, дослідження виробів і паку-
...платів збуту, форм стимуляції продажу,
...дослідження цін і інших факторів, які
...пропозиції.

...поділу є поділ на дослідження ринку
...та дослідження ринку виробничих фак-
...точка зору обидві галузі мають багато
...значні відмінності, через що деяким
...в інших частинах нашої публікації.

...дослідження ринку зараховуємо і
...яке у зв'язку з цим звичайно поділяє-
...дослідження носіїв пропагування і
...пропагування. З точки зору маркетингу
...чергу, ті галузі дослідження ринку, які до-
...маркетингові заходи могли бути краще за-
...реалізованими. До цих галузей відносимо
...дослідження виробництва, аналіз і
...ринку.

...споживача

...у цьому випадку є найближче пізнати
...та споживацькі звички по відношенню
...які впливають на поведінку людей. У
...про пояснення всіх впливів, які
...споживацька поведінка людей
...продукти своєї специфічної форми. Якщо
...сприяти покупки споживачів у від-
...не виходити не лише зі знання ужи-
...виробів, але й знання потреб, бажань і вимог
...спрямування не повинно висвітлюва-
...датний модифікувати людські потреби
...практикувати їх до того, що хоче виробляти під-
...успішним тоді, коли йде в ногу зі зміна-

ми у розвитку споживчого попиту, а відстає тоді, коли інформацією попередньої стадії розвитку потреб.

Дослідження споживача не передбачає, що люди вільно висловити свої вимоги до виробів. Не можна споживачі нам точно розкажуть параметри продукту автомобільного двигуна. Але вони можуть сказати, що перевезення для них важливіші, ніж динамічні властивості. Від конструктора залежить, щоб він запропонував першу чергу, корисний у господарстві.

Дослідження споживача дає інформацію про те, купує виріб, яким властивостям надає перевагу при використує кредит, у яких магазинах які конкретні процесує найчастіше, якими є його плани щодо купівлі на відбувається процес прийняття рішень удома, хто гору, яку роль відіграє прихід сім'ї при купівлі виробу, на споживчу поведінку вік, освіта, робота, географічний розмір місця проживання, тривалість родинних стосунків, щільність торговельних точок, різні інформаційні Дослідження споживача дає виробництву і торгівлі інструмент для спрямування продукції, продажу і пропаганди в витрат і максимумом суспільного і індивідуальності.

Дослідження споживача присвячує значну увагу заплутаним проблемам людської поведінки, яку визначають як мотивацію. Йдеться про всі відомі процеси та стани, на основі яких пояснюємо і розуміємо Мотиви можемо визначити як внутрішні сили, які поведінку до певної мети. Як синонім до слова мотивація різна кількість понять: потреба, вимога, тиск, мета, тощо, які часто зображають окремі сторони мотивації. Найважливим мотиваційним поняттям є термін потреба, собою всі вимоги організму, які викликають відчуття татності або надлишку і які спонукають до дії. На основі індивідів і груп люди розвивають свої інтереси, потребам надають більшого значення.

... до мотивів сьогодні останні перева-
... до їхньої сили впливу або значення
... діяльності. Якщо запитуємо, який мотив
... виходить зі знання систем оцінки
... у яких живуть ці люди. На загальному
... про найсильніший мотив.

... факторозна і комплексна

... лише з одним аргументом конкретної
... купує автомобіль, вона робить це тому,
... засіб, бо хоче проводити вільний час
... хоче йти в ногу зі своїм оточенням,
... можливість або хоче проводити свої вихідні
... від громадського транспорту.
... для різних людей особливий ступінь ва-
... при по-

... змінюються. Мотиви, які сьогодні є
... стали слабкими, бо змінилось те, чому
... перевага або змінились зовнішні умови.

... і змірюють відносну силу мотивів, які
... чи споживанню конкретних виробів чи
... стали важливою складовою час-
... Часом зустрічаємося і з визна-
... ситуації.

... існують і інші психологічні фактори,
... купує якісь вироби, а від інших
... підходи, цінності, інтереси, звички,

... розуміють як відносно сталі форми реа-
... тенденцією до визначення всезагального
... об'єкти чи ситуації. Підходи

1. **Пізнавальну:** це думка і знання про товар, з якою найживішими є оціночні точки зору про його бажані властивості.
2. **Відчуттєву:** туди відносять емоції, пов'язані з товаром, жається, що ця сторона може бути або приємною, або неприємною.
3. Пов'язану з **тенденцією поведінки:** ця поведінка визначається прийняттям чи неприйняттям виробів.

Важливим завданням дослідження є вгадати настрій та інтенсивність реакції споживачів. Як вказують результати досліджень, негативне ставлення гальмує продаж виробів, тому підприємство в залежності від характеру визначеного ставлення змінило або свій виріб, або його пропагування.

Під цінністю в суспільних науках у більшості випадків розуміють будь-яку річ (виріб, інституцію) або ідеальний об'єкт (наприклад, погляди на світ), щодо якого люди займають оціночну позицію. Цінності приписують йому важливу у їхньому житті роль і вважають необхідним витратити зусилля для його придбання. Цінності стосуються об'єкти, які забезпечують людям внутрішню рівновагу або захищають їх як з точки зору окремих груп людей (родини, трудової спільноти, народу) є обов'язковими для втримання їх як єдиного цілого. Цінності проявляються в купівельній і споживчій поведінці, яка відображаються в індивідуальній і груповій ієрархії цінностей і намагаються їх задовольнити.

Звички - усталені способи поведінки в певних ситуаціях. Вони можуть стосуватись практики індивідів і ширшого колективу. Ці типи усталених способів поведінки, з якими певні цінності зв'язані з переважаючою градацією цінностей поєднують певні цінності і порушення яких викликає санкції, які звичайно визначаються як **звичаї**. Більшість людських дій мають характер звички. Мотиви, підходи, системи цінностей і інтереси впливають на створення звичок і звичаїв і посилюють їх. Як тільки певні цінності створюються, вони стають визначною силою при купівлі та використанні послуг.

...характеристик споживчої поведінки не можемо
...споживачем окремо. Витрати на це були б
...необхідний для такої діяльності, був би трива-
...відносно невеликих зразків такої
...точністю визначити характеристики
...визначення осіб, на яких буде проводитись
...**вибором вибірки**, а відносно всього
...статистика говорить про вибіркові
...визначення вибіркових розвідок у дослідженні
...на передумову, що інформація, отримана зі
...вибірки, близько наближається до інформа-
...якби опитали всіх споживачів. При виборі
...використовувати два способи:

случайний спосіб випадкового вибору. Випадковий ме-
...на численні імовірності. Цей спосіб вибору
...визначення надійності і точності результату.
...точності і надійності вибирається і зага-
...вибору, тобто кількість опитаних. Уся діяльність
...з точними правилами, з якими заціка-
...познайомити фахова статистична література;

случайний вибір на основі квот; йдеться про орієтова-
...при якому використовуємо знання про власні
...досліджувати, напр., поки йдеться про
...представництво робітників, працівників, а також
...працюють в сільськогосподарстві, про
...визначення щодо віку тощо.

...визначено згідно з визначеними квотами так, щоб
...відповідало пропорціям єдиного цілого, Якщо,
...80 % людей із середньою освітою, то й у
...використаних із середньою освітою повинно було

...питання, як може досить мала частина (напр.,
...представляти потреби і бажання мільй-
...що кожна людина - окрема особистість.
...виходить з двох передумов. Першою

передумовою є те, що між великою кількістю людей існує деяка схожість, яка дозволяє нам досить точно передбачити поведінку будь-якого індивіда. Друга передумова виходить з того, що у випадку достатньо великої кількості анкетованих осіб є тенденція взаємно вирівнюваних похибок. Деякі члени вибірки, які думають приблизно однаково, “вирівнюються” іншими членами вибірки, котрі думають цілком інакше.

Простір для дослідження є типовим і для інших видів дослідження ринку. Дотримання певних правил необхідне для знаходження якісних даних.

Становлення цілей для дослідження. Це формулювання причин, тобто для чого відбувається дослідження. Передумовою становлення цілей є розуміння запропонованої проблеми та виявлення способів, за допомогою яких дослідження призведе до вирішення.

Аналіз внутрішніх умов. Підсумовування всіх наявних інформацій про підприємство і вироб. Воно виходить з даних бухгалтерського і оперативного обліку, з відомостей і даних, отриманих працівниками фірми.

Розбір секундарних даних. Щоб позбавитися надмірності даних і використати легкодоступну інформацію, ми робимо розбір даних статистичної установи і інших державних і наукових дослідницьких установ чи фахових часописів.

Аналіз зовнішніх умов. Йдеться про неформальні розмови з споживачами, товарознавцями, працівниками збуту і виробництва. На цій стадії це пошук загального огляду про позицію виробника на ринку і передусім розробка ідей, що стосуються загальної стратегії прямого дослідження.

Вибір вибірки. Дослідник визначає розмір вибірки і спосіб вибору так, щоб отримати інформацію в прийнятному обсязі при мінімальних витратах.

Дослідник вирішує, чи він буде нагромаджувати інформацію за допомогою поштового опитування або спостереженням очевидної поведінки. Якщо він надасть перевагу особистому опитуванню, конкретну процедуру анкетування, ту, яка найкраще підходить до даного дослідження.

Вибір питань для споживачів звичайно виходить з наперед визначеної структури анкети. Окремі питання в анкеті можуть пропонувати або припускають альтернативні відповіді. Якщо опитуваний відповідає на однакові питання в однаковій формі, його відповіді занотовуються однаковим кодом. Це є корисним у цих випадках, коли споживачі надають інформацію, якої вимагають, а поки що необхідно зберегти її.

Експлорація (експлорації) є технікою, яка намагається зрозуміти думки споживача, щоб знайти основні моменти. Замість певного порядку питань опитувач імпровізує певні питання, щоб забезпечити вільну розмову на цю тему.

Техніки для дослідження споживача були запозичені з інших галузей. Сюди відносяться словникова асоціація, проективні методи, живлення подій, тематичні аперцептивні тестування. Їхнім завданням є спонукати покупця, щоб він висловив свої мотивації, але не усвідомив цього самостійно. Проектовані техніки застосовуємо тоді, коли ми хочемо зрозуміти про мотиви та підходи, які споживачі не можуть висловити.

Техніки збирання даних. Йдеться про підготовку форм збирання інформації. Стандартизовані анкети підвищують точність збирання, табелювання та аналізу даних.

Техніки контролю. Йдеться про власний збір даних, до яких належить навчання і контроль дослідників, які здійснюють збирання.

Контроль і кодування. Заповнені анкети контролюються, щоб вилучити помилки, і кодуються, щоб уможливити їх опрацювання.

Опрацювання. Зібрані дані сумуються, а відповіді порівнюються. Здійснюється статистичний аналіз і використовуються різні види статистичних тестів для перевірки зібраних зв'язків та визначення того, що ці зв'язки означають. Опрацювання статистичний аналіз реалізуються за допомогою комп'ютерної техніки.

Рекомендація. На підставі власних результатів дослідження передбачає результати альтернативних рішень даної проблеми та рекомендує кроки, які повинні працювати в даній галузі.

г) Дослідження виробів

Для ефективності маркетингових заходів найбільш важливим чинником чинення має позитивна відповідь на питання, чи виріб є привабливим для споживача.

Знання потреб споживачів повинно передувати плануванню вибору товару, щоб вироби вироблялись з відповідними властивостями. Ми вказали, що при визначенні того, чого хочуть люди, нам допомагає дослідження споживача, з чим безпосередньо пов'язане дослідження виробів, метою якого є знайти необхідні для забезпечення і підтримки нового чи існуючого виробу. Дослідження виробів має такі етапи:

- пошук пропозицій для зміни старого або розвитку нового виробу;
- дослідження можливостей збуту;
- тестування виробу, упаковки і ціни;
- виведення виробу на ринок і оцінка його збуту.

При пошуку пропозицій виходимо з розбору вторинних даних, напр., інформації магазинів, результатів попереднього проведення досліджень, прогнозів розвитку збуту, фахових часописів, спеціальних каталогів, інформації фірм та закордонної торгівлі.

... може служити і дослідження споживача, який може зупинити точку зору на вигляд, властивості, функції, способи використання виробу. Способи, за допомогою яких використовують різні вироби, можуть дати поштовх до розвитку асортименту. Наприклад, один з виробників автокосметики Джонсон Вакс Ком'юніті виробляє переважно засоби для прибирання кварцових поверхонь, почав займатися вже потім, коли довідався, що використовують його віск для підлоги для збереження шкідливих матеріалів. Початкові спостереження європейських підприємств щодо конструктивного вирішення проблеми збільшення бензобаків, створення більшого простору для відпочинку ніг, підвищення зручності керування опалення та провітрювання - все це спирається на потреби споживача.

... споживачів або повторні розбори раніше зроблені досліджень можуть вказати на те, що вимоги споживачів не було можливості вирішити через те, що властивості виробу мали розбіжності або повністю відсутні. У деяких випробуваннях тканина є тим кращою, чим більше припадає на одиницю площі. З іншого боку, міцність тканини. Зусилля щодо створення найкращої автомобільної створюють труднощі щодо динамічних властивостей прискорення, факторів активної безпеки, які найкраще усувають бруд, мають водночас мінімальні наслідки для шкіри і не є корисними для життєвості. У випадку спірних вимог необхідно визначити пріоритетні властивості і зосередити на них основну увагу, щоб зустрічатись на те, щоб виріб мав такі властивості, як і бажано.

... пропозицій служать різні види експертних досліджень: дискусії фахівців, метод адвоката Діаболі, брей-інг, метод Демі. Йдеться про різні види досліджень серед виробництва, торгівлі, розвитку і дослідження, зокрема збільшення якнайбільшої кількості даних, що

стосуються можливого використання, конструкції, ваги, пакування, ціни і назви нового чи вдосконаленого виробу.

Розвиток нового виробу передбачає, щоб ми додали до виробу із визначеними властивостями взагалі можливо вигадати витрати на його виробництво, визначили ситуацію на ринку з точки зору наявності сучасних виробів або виробів, можуть його замінити, встановили виразні характеристики, можуть відрізнити даний виріб від решти продуктів і висловили думку про те, які можливості збуту виробу є на ринку і скільки людей буде його купувати тощо.

Етап розвитку нового чи вдосконаленого виробу стосується лише конструктивних лабораторій розвитку і прототипних лабораторій і майстерень, а й засвідчує те, що новостворений виріб відповідає потребам і вимогам споживачів. Конструювання виробу не є лише з'єднанням його механічних, хімічних чи електричних частин чи його випробуванням за допомогою різних технічних тестів у виробництві. **Корисний виріб повинен виконувати технологічне і конструктивне рішення з бажаними вимогами споживачів.** Про ступінь успіху цього рішення можна судити ще перед остаточним впровадженням виробу у виробництво з різних видів лабораторних та польових тестів розгортки. Їхньою складовою частиною повинно бути тестування щодо впливу ціни виробу і визначення психологічної прийнятності ціни з т. з. перспективних споживачів.

Лабораторні тести звичайно комбінують використання різних пристроїв з психологічним діагностуванням, методами проведення використанням шкали. Лабораторні тести звичайно проводяться на малих вибірках осіб. Через те особливо важливо, щоб тести проводили люди, які є потенційними споживачами даного виробу. При тестуванні виробів у презентаційних вибірках тестування найчастіше використовуємо дві групи тестів: **тести, які діють на відчуття (почуттєві) і тести, засновані на досвіді.**

При тестах, які діють на відчуття, йдеться про те, щоб виконати перше враження, яке виріб справляє на споживача до того, як споживач ознайомився з його корисними властивостями. Це

Тест зкликає першу реакцію на виріб і сподівання, які пов'язані з виробом.

Тестах, які засновані на досвіді, споживач отримує виріб на певний період часу для використання. При цьому він старанно використовує свій досвід з виробом, його переваги та недоліки, які спонукають випробувального терміну сповістить установі, що проводять дослідження. У тестах, заснованих на досвіді, часом використовують особистого анкетування перед тестом і після тесту вивчаються купівельні і споживчі властивості людей і їхнє ставлення до виробу, який тестують, щоб вловити зміни, викликані використанням даного товару.

Використання почуттєвих тестів і тестів, заснованих на досвіді, дозволяють використовувати різні варіанти порядку проведення дослідження, які дають нам можливість судити про виріб порівняно з виробами інших фірм або визначити роль окремих властивостей виробу при його оцінці споживачем.

Тестування вилучення тестуємо в одній групі споживачів весь набір властивостей груп для порівняння з оцінкою вилучаємо властивості або функції. З відмінних в окремих властивостях результатів можна дізнатися про вплив різних властивостей елементів. Якщо, напр., виріб має більший успіх при тестуванні, це вказує, що висота ціни позитивно впливає на вибір його споживачем. Якщо такий самий виріб при тесті, заснованій на досвіді, отримує гірші оцінки, ніж при заснованому на почуттєвому тесту, - це доказ того, що виріб має гарний вигляд і смак, які він може йому дати.

Використання вищо виробів можна долучити і ринкові експерименти, при яких здійснюється пробний продаж виробів в торговельній галузі за умов контролю. Ринкові експерименти мають по відношенню до решти видів дослідження переваги, що відбуваються в реальній торговельній системі з виробами інших підприємств чи виробами, що створюються під впливом найрізноманітніших маркетингових факторів. Основою частиною торговельних експеримен-

тів буває і спроба прогнозу розвитку збуту на всьому ринку, яка здійснюється на думці для продажу тестованого виробу.

Результати торговельних експериментів враховуються в маркетингових ходах, пов'язаних з виробництвом, у відповідній корекції маркетингової стратегії та просуванні виробу. Після остаточного рішення про виробництво **опрацьовується програма запровадження нового виробу**, в якій використовуються методи в галузі контролю якості, зниження витрат на виробництво і пропагування. Дослідження виробів відбуваються далі згідно з тенденцією розвитку збуту нового виробу, у разі його стагнації чи спаду шукають причини і формують маркетингову позицію для виправних маркетингових заходів.

д) Аналіз і прогноз розвитку ринку

Метою аналізу розвитку ринку є оцінка руху ринку, об'єктів, тобто товарів, послуг та грошей, і виділення **ключових факторів, які впливають на цей рух**. Метою програми є **визначити потужність ринку у зв'язку з специфічними характеристиками товару чи конкретних виробів**, тобто визначити напрямки, до якого буде розвиватись оборот і збут даного виробу, визначити максимальні і мінімальні можливості збуту і які умови можуть вплинути на хід подальшого розвитку. Прогноз розвитку ринку безпосередньо пов'язаний з його аналізом, спирається на результати щодо інших типів дослідження ринку.

При аналізі і прогнозі розвитку ринку беремо до уваги в першу чергу, розбір основних економічних показників, розвиток національного продукту, розвиток нагромадження і розвиток тіньової економіки, розвиток і диференціацію продукції та економії, розвиток пропозиції товару. Відповідно до відповідності взаємозв'язків економічних факторів необхідно звернути увагу на розвиток демографічних показників: розмір населення, його структуру, міграції, стан працевлаштування, структуру потреб населення, які відображаються на використанні вільного часу, способі життя тощо, і на інтелектуально-психо-логічні чинники, що впливають на розвиток ринку.

виробу або груп товарів зосереджує увагу на певній групі потреби або її задоволенні, оцінюємо окремих виробників, окремих галузей і способів збуту. нас цікавить розвиток середніх цін, розвиток банківського кредиту і розвиток витрат на пропаганду певних цілей необхідно знати, як використати цей склад його споживачів, які купівельні наміри споживачів щодо пропозиції щодо властивостей і ціни, які властивості або, навпаки, підтримують процес придбання певних продуктів, які заміняють даний продукт.

Для аналізу та прогнозу ринку використовуються передувальні статистичні методи, а також різні види демографічних методів. Серед економіко-математичних методів використовують коефіцієнти цінової та заробіткової еластичності, аналіз на основі лінійної, парабольної, логарифмічної чи іншої функцій, а також різні види економетричних методів. Ці методи використовуються при аналізі часових рядів, при зборі статистики життєвого рівня (родинних витрат) при міжнародному чи міжобласному порівнянні.

Аналіз часових рядів продажів є переважно вихідною точкою для визначення основної тенденції у розвитку певного явища при видаленні сезонних та інших впливів, які впливають з характеру товару, ходу циклу, характеру продажу і при усуненні коливань, сезонних та інших впливів. Він дозволяє встановити, як змінюються показники, напр., продаж в залежності від часу, встановити інші показники (напр., від висоти цін, рівня витрат на рекламу товарів, які заміщають виріб тощо). Аналіз часових рядів дозволяє оцінку, екстраполяцію маємого часового ряду. Результати екстраполяції часового ряду можна використовувати, якщо часовий ряд спирається на дані, які мають систематичному і змістовому плані можна порівняти, використовують у взятому до уваги періоді однакові чи подібні умови. Поки ці умови змінюються, потрібно

цю зміну виразити безпосереднім опрацюванням результатів використання наступного фактора як незалежної перемінної.

З демоскопічних методів аналізу ринку треба звернути увагу на кон'юнктурні тести і тести ринкової ситуації. Дослідження цього типу здійснюються практично в усіх розвинених країнах. У наших умовах досліджується, як працівники торговельних фірм оцінюють рівень задоволення своїх споживачів в ряді груп продовольчих та промислових товарів. Більшості груп оцінка проводиться щомісячно. Результати кон'юнктурних тестів виражаються за допомогою так званого індексу, вартість якого коливається в межах від -100 до +100. Від'ємні негативні вартості виражають різний ступінь незадоволення питу споживачів і, навпаки, позитивні вартості - різний ступінь його задоволення, напр., труднощі зі збутом.

Тест ринкової ситуації досліджує, яким способом ринкові процеси відображаються у свідомості і поведінці сім'ї. Досліджується, як споживачі оцінюють сучасний і імовірний розвиток економічного рівня сім'ї, розвиток цін, а також загальний рівень забезпечення. По відношенню до конкретних виробів визначаються точки зору споживачів на якість, ціну, забезпечення асортименту, а також купівельні наміри. Потім визначаються дані про виробництво продуктів в домашньому господарстві, побічні джерела прибутків, про регулярність заощаджень і витрат останніх на різні цілі тощо. Тест торговельної ситуації здійснюється 4 рази на рік у представленому комплексі досліджень господарства.

Кон'юнктурні тести і тест ринкової ситуації уможливають визначення ринкових сегментів, які вимагають необхідних маркетингових спостережень. Вони є передумовою короткотермінових прогнозів і уможливають визначення цільових груп споживачів.

е) Дослідження ринку виробничих факторів

Це дослідження є досить широким, стосується потужності ринку, його обсягу і структури, окремих форм, виробів і

... продажів і шляхів товару, конкуренції і вла-
... Найголовніша інформація, яку може дати
... в цій галузі, стосується визначення сучасного
... на виробничі фактори в об'ємі та структурі.
... можна прийти лише після відповіді на
... з'язані з цими проблемами. Передусім, треба
... які використовують виріб, і об'єм їхнього
... майбутнього споживання, кількість і структуру фірм,
... зати відповідний виріб, а дотепер викорис-
... , або виріб, що його замінює, враховуючи і
... до попереднього спрямування покупок та
... на те, чому зараз при купівлі надають
... даних відносимо також інформацію про
... відповідними машинами та інструментами, про
... цього забезпечення і умови її оновлення. **Не**
... **продовження розвитку технологій, сирови-**
... змін, які можуть привести до змін у напрямі
... забезпечення машинами й інструментами
... сировини.

... майбутнього попиту необхідно розглянути
... політику держави, цінову, кредитну полі-
... і патентні акти. В окремих випадках є
... у відношенні до окремих виробів чи територій.
... факторів, відмежування їхньої важливості і
... можна прогнозувати майбутній розвиток по-
... вливний маркетинг.

... частково дослідження ринку виробничих фа-
... того, яку репутацію, імідж має від-
... його виробу на окремих ринках і порівняно
... підприємствами і фірмовими знаками. Цей вид
... для спрямування пропагандної аргумента-
... підтримки продажу і для дуже конкретного

... дослідження ринку виробничих факторів
... про типи сировини, напівфабрикати або го-

тові вироби, яких потребують на окремих ринках. Точка зору працівників підприємства на ідеальну форму виробу можуть відрізнятися від дійсних вимог потенційних споживачів. Може трапитися, що штаб тих, хто готує пропозиції, тобто працівників, опирається на досвід і уяву, ніж моменти, які відповідають споживачеві. Пов'язаний до виробництва виріб багато разів обговорюється з покупцем, наскільки простим буде його запровадження у виробництво, а його зарахування до сучасної виробничої програми може бути проблемним. Подібної рутини може зазнати і торговельно-сервісна організація, і для неї критерієм є продаж, вона намагається задовольнити повсякденні вимоги і надто не турбується про потреби замовників. Завданням дослідження ринку у цьому напрямку є передусім точне і об'єктивне визначення потреб замовників, відкриття всіх вигод і слабких сторін виробів і ступеня інформованості замовників про можливості їхнього використання. У нових виробах треба визначити і можливий обсяг існуючих виробів, різних виробників нових виробів, деталізованість виробу, можливість постачання машин, сировини і матеріалів від інших постачальників, треба опрацювати завдання з патентів, норм тощо.

Після дилеми «що вибрати» приходить черга виробництва найефективнішого способу продажу. Дослідження ринку може забезпечити користувачам виробів ще додатковий вигляд та властивості упаковки, об'єм, комплектацію послуги, пов'язані з продажем, гарантійним ремонтом і консультаванням. Необхідно знати розташування і структуру складів для гуртової торгівлі або безпосередньо можливість зв'язку з замовниками, мережу і структуру продавців, частку продавців в загальному обороті, їхній цикл постачання, середній і сезонний запасів, рівень послуг і технічних знань та їхню придатність до звичайного продажу. Дослідження ринку повинно визначити й вигідніші шляхи збуту для даного виробу на окремих територіях.

Увагу треба присвятити **техніці пакування**, у зв'язку з чим йдеться не лише про функцію упаковки як засобу зберігання товару, а й про пропагування товару і можливість багатократного

При прийнятті рішень про оптимальний обсяг її використання, чи вона використовується під час перевезення, чи і під час складування, як на складі, в яких умовах зберігаються або упаковки, альтернативне використання упакування товару, нормативні вимоги щодо відповідності товару і т. ін.

Складовою частиною дослідження ринку виробничих факторів є рекламування і підтримка продажу.

Звертається про знаходження основи для правильного стратегічного пропагування, з іншого боку - про використання ЗМІ, за їхньою допомогою поширюються про виробничі фактори.

Для створення оптимальної стратегії є дані про географічну, географічну та галузеву сегментацію та про ринок, виріб, споживачів. Найважливіше витрат на рекламу в часовому періоді, розподіл окремих учасників пропагування, а також аналіз своєї стратегії з рекламною стратегією фірми. Аналіз маркетингової діяльності фірми є основою складовою частиною всіх досліджень, ринку виробничих факторів.

Діяльність конкурентів є імпульсом до реструктуризації збуту. Дослідження конкурентів на відношення починається з визначення основних поставщиків на ринку та структури продажу, їхнього переваг і недоліків їхніх виробів та шляхи збуту, методи розподілу, підтримки і способи підтримки продажу та рівень людського фактора підприємств-конкурентів, спосіб, як з підприємницької ієрархії і т.ін. Складовою частиною є також питання іміджу і марки фірми.

Найбільша увага присвячується ціновій політиці і ринковій нових виробів. Порівнюються витрати виробництва і витрати підприємств-конкурентів, гуртові ціни, досвід величина рабату, обсяг безкоштовного забезпечення частин, послуг, утримання, консультацій. Старанно програма конкурентів і її тенденції до змін у зв'язку з тью, виготовленням, тривалістю її гарантій та інші характеристики.

Важливою складовою частиною розвитку ринку виробництва є праці **про купівельні звички та поведінку споживачів**. Визначення раціональних і нераціональних факторів, що впливають на поведінку при покупці, є однією з основних інформацій для визначення техніки продажу, вибору учасників пропагування та рекламної аргументації. Важливою функцією працівники фірм можуть приймати рішення про товару, які міжлюдські фактори впливають у підприємствах-конкурентах на продаж, до якої міри обговорення питань продажу впливає на репутацію працівників і якості обговорення контрактів і замовлень надають перевагу.

Наведений перелік проблем, з якими пов'язане дослідження ринку факторів виробництва (воно ще називається дослідження ринку) не є загальним. Йдеться швидше про вивчення проблем, при цьому треба, в першу чергу, те, що методи, які використовуються при дослідженні виразно не відрізняються від дослідження ринку споживання, але існують виразні відмінності у способі зазначених методів.

8.1.10. Приклад порівняльного дослідження маркетингу

Японські підприємства на всіх ринках - відомі конкуренти британському ринку робилась спроба дізнатись про японського успіху на підставі дослідження, яке порівняло маркетингові концепції 15 британських та 15 японських підприємств.

підприємства, які працювали в галузі виконавських
керуваних верстатів і центрів переробки,
успішних та підшипників. У наведених галу-
зях підприємства мають 55-60 % на британському ринку.
успішні британські, і неуспішні японські під-

були такі основні елементи концепції
чи неіснування довготривалої стратегії
виробів, політика збуту, методи
пропагандного впливу і під-
організаційні структури підприємств і система
аналіз інформації про ринок.

у більшості випадків це були японські) фірми
рисами:

з довготривалих концепцій розвитку, голов-
важливі тривале зростання частки на ринку і
провідного становища на ньому;

підвищити на підставі зростання
якого досягають ініціюванням попиту в
сегментах і здобуттям замовників за
конкурентів;

бути винахідниками нових технологій (ос-
американського походження), а пов-
дуже швидко вдосконалити і застосувати
іншими підприємствами;

вироби вони переважно презентують у
цін, дослідження визначило лише одну ус-
британську фірму, яка виробляла установки хі-фі,
спиралась на відносно низькі ціни середніх
вироблялись за допомогою нижчих, ніж середні,

конкурентів найбільше уваги вони при-
конкурентних виробів (87 % японських
висока якість є основним фак-

тором конкурентної боротьби), важливим чинником вважають і наявність торговельно-технічних послуг.

- вони не витрачають засобів на дослідження і розробку нових технологій;
- мають високі витрати на рекламування, забезпечують торговельним представникам значну допомогу у продажі перед продажем і часто фінансують їхні витрати на тримку продажу;
- виходячи з точних знань мети ринків, концентрують зусилля на ринкових сегментах, які обіцяють найбільший прибуток, і при проникненні на ринок працюють з довготривалою перспективою;
- керівники продажу завжди контролюють збут конкурентного виробу, мають точну інформацію про продаж конкурентів і щодо окремих ринків, які при цьому можуть бути найбільш перспективними на який момент і на будь-якому місці оцінені та вивчені; працюють з гнучкими (тимчасовими) організаційними структурами.

Дослідження визначило деякі типові відмінності між японськими та британськими підприємствами. Наприклад, 90 % британських фірм найбільшого значення надають перевагу отриманню короткотривалих прибутків, а серед японських фірм такої прямої орієнтації лише 40 %. Для підвищення прибутковості британців найважливішим є зниження витрат на виробництво, раціоналізація виробництва і звуження асортименту, а японці концентруються на агресивному проникненні на ринок, збільшенні обороту за рахунок конкурентів. Британські підприємства на відміну від японських, часто не мають чіткої уяви про потреби замовників та характер їхнього попиту. Для 80 % японських підприємств основними конкурентами є інші японські підприємства. Навпаки, 60 % британських підприємств вважають основними конкурентами японські підприємства і 40 % західноєвропейські. Британці свою головну перевагу над конкурентами вбачають у нижчих цінах, традиціях фірми і моралі.

... британському походженні товару. Японці, навпаки, ... на якість і досконалий і всесторонній сервіс. Бри- ... мають часто закостенілу бюрократичну стру- ... ієрархічним улаштуванням (60 % супроти ...) з 70 % японських підприємств вважають орга- ... структуру тимчасовою.

2.2. Науково-технічний розвиток, стратегія підприємства ... (практика відомих світових підприємств)

... процеси, що постійно ускладнюються, швидке ... асортиментів товару, запропонованого на ринку, ін- ... виробів, величезне зростання виробничих ... промисловості - все це обставини, які ускладнюю- ... збуту на всіх ринках. До цього підключаються фа- ... цінової, економічної та комерційної політики у ... і великих торговельних об'єднаннях. Через те на- ... є пошук способів вдосконалення марке- ... боротьба з конкурентами на вітчизняному та ... ринках. З наведеного випливає і спрямування нау- ... розвитку, його стратегія в рамках підприємс- ... в цілому.

... історію вказує, що з 60-х рр. ХХ ст. центр ... промислових об'єднань зосереджується на ... і фінансових проблемах та на галузі ... діяльності, тобто **на асортиментній політиці, ... на ринок, організації збуту, творенні цін, рекла-** ... ринку споживчого товару переходять до ... ринку, на якому пропонують десятки чи сотні ... та модифікацій аналогічних видів виробів. З даних про ... підприємства, напр., бачимо, що короткотривалі ... є достатньо доброю рекомендацією для вироблення ... і торгівельної стратегії. Дженерал Елек- ... Інтернейшнл Пейпер, TRV, автомобільні підприємства ... від поквартальної стратегії росту і переходять до довго- ...

Ці зміни в господарській політиці визначних американських підприємств з'явилися під безпосереднім впливом зростаючої японської та західноєвропейської конкуренції, а також під впливом експортної експансії нових індустріальних країн: Азії, Європи. Японські підприємства відомі своєю тактикою поступового, але постійного розширення частки на ринку і створення технологічної переваги з довготривалою перспективою. У цьому сенсі слова «японський момент» японського «маркетингового чуда» вважають за успіх здатність японських підприємств «виховати» клієнта і довести його до того, щоб він знову повертався до того виробника, в якості якого якого пересвідчився. Складовою частиною цього підходу є визначення того, що все, що є в товарі, повинно сигналізувати споживачеві те, що для нього корисне (напр., колір, матеріал, функціональність, надійність перевезення і т. і.). Японці досконало вивчили методи дизайну як засобу задоволення всесторонніх потреб, включаючи як функціональні і естетичні потреби споживача.

Якщо в 60-і рр. американці підкреслювали, що розуміння потреб і вимог замовника є ключем до успішної діяльності на ринку, то цю думку засвоїли японці і поєднали її з високим комплексним керівництвом та контролем за якістю. Результатом цього було те, що японські підприємства вийшли на світовий ринок з електронними елементами машинобудування з надзвичайною надійністю в перерахунку на один мільйон цих виробів доплатила нулю. Результатом цього було те, що японці змінили ринки без витратної організації сервісу.

У зв'язку з наведеним треба вказати на роль адаптаційного виробництва, яке як форма організації уможливило успіх японців і з мінімальними витратами зміни в його структурі та функціях. Широке застосування адаптаційного планування є і в американській практиці технічним розвитком підприємства, і виробництвом нових продуктів. Найважливіше завдання - вибір і обґрунтування стратегічних цілей розвитку техніки та технологій, це завдання водночас однією з найважливіших методологічних проблем у формуванні виробничої та торговельної стратегії.

...цілей фігурує, напр., збільшення частки на збуту виробів у визначеному обсязі, зростання ефективності виробничої і збутової діяльності, збільшення частки над конкурентами і в науково-технічній га-

...стратегію змін, при якій планово досліджують об'єкти дослідження, за допомогою яких підприємство намагається особливо сприяти систематичному використанню технологічних можливостей. Це особливо важливо при плануванні експортного маркетингу, бо вищі темпи зростання і зміни світового ринку є інтенсивнішими. Технологічних змін допомагає підприємству ухилитись від широкої диференціації використаної технології і використати технологічні можливості. Відомим є метод прогнозування, який допомагає встановити темпи так званих «технологічних рухів», тобто темпи прогресивної техніки та технології.

...стратегічних ролей прикладом служить метод дослідження знання Ксерокс, у виробничій програмі якого використовувалися пристрої. Під час 1961-1980 рр. наведений прибуток на 227 кратних і оборот на 128 кратних можливим завдяки інтенсивному розвитку технологічних можливостей розвитку. За 1975-1980 рр. витрати на розвиток у цій фірмі перевищили 1,5 млрд. доларів. Витрати на розвиток першої моделі копіювального пристрою (Xerox 914) були в 18 разів нижчими, ніж на розвиток наступного досконалішого (Xerox 9400). Все це було зв'язане

...виробничої бази і технічного обслуговування технічної служби. В кінці 70-х рр. відповідні інвестиції склали приблизно 1 млрд. американських доларів на рік. Найважливіші частки витрат припадали на вдосконалення технічних послуг. Збутом, технічним обслуговуванням і розвитком копіювальної техніки було зайнято приблизно 10% працівників фірми (приблизно 45000 осіб);

- організацією виробництва копіювальних пристроїв у різних країнах і наступом на конкуренцію в усіх країнах. У кінці 70-х рр. виробничі підприємства Хатат були розширені в 10 країнах і мережа збуту - більш ніж у 100 країнах. Частка закордонних операцій щодо збуту зросла з 30,1 % у 1970 р. до 47 % у 1980 р.;
- застосуванням найдосконаліших форм управління. Одним з основних машинобудівних об'єднань встановлюється зв'язок між виробництвом і використанням сучасних методів менеджменту.

Іншим прикладом є **проникнення японських фірм на американські ринки**. Воно відбувалося поетапно: першим етапом було досягнення позиції на вітчизняному ринку, другим етапом - здобування ринку країн, що розвиваються (в першу чергу Південно-Східній Азії і Латинській Америці), третім етапом - проникнення на ринок США. Були використані різні форми стратегії: **кооперація з американськими підприємствами, надання послуг інженерно-дівництво фірм за кордоном, прийом на роботу американських менеджерів**.

Визначною складовою була товарна стратегія. При виході на закордонних ринків головну увагу спочатку приділялося продажу периферійного обладнання та невеликих комп'ютерів. **Висока якість і низькі ціни цього товару** уможливили шлях до завоювання ринку (напр., значна частина калькуляторів і переносних комп'ютерів продавалась через універмаги великих торговельних фірм). Це зробило фірмі хорошу репутацію, щоб було можливо перейти до продажу більших і складних систем.

У галузі збуту машинобудівного товару в рамках експорту була запроваджено **продаж виробів з торговельною маркою закордонних фірм** (особливо щодо пристроїв для домашнього використання). Причини цього у вигідному продажу загального асортименту продукції. Освоїти розвиток і виробництво у всій широті асортименту також нереально. У частині цього асортименту існують значні відхилення в попиті, і найчастіше вигідніше співпрацювати з великими підприємствами, ніж конкурувати з ними.

Особливо у галузі традиційних видів машинобуду-
вального і багатосерійного виробництва почали створюва-
ти великі, «великі територіальні бази», які займали цілі
країни. Таким же було і для машинобудівної промисловості.
Наприклад може служити Бельгія (60-70 рр.) і у 80-і рр. Португа-
льське підприємство «Рено» реалізувало інвестиційну програму у
вартості американських доларів, що уможливило виробництво
автомобілів щорічно, 225000 двигунів та 800000 коробок
передачі. Підприємство «Форд» інвестувало в Португалії 1 млрд.
доларів і збудувало там монтажний завод з продуктивністю
100 тисяч автомобілів щорічно, з них 95% з розрахунку на
монтаж легкових автомобілів там реалізують і інші під-
приємства.

Однією формою пошуку замовників відомим є метод концерну
«IBM». Своє ім'я він використовує для попередньої заявки
виробництво нових моделей комп'ютерів за тривалий час перед
початком виробництва (10-18 місяців), з метою наперед
забезпечити замовлення. Аналогічну тактику використовують
виробники літаків, які приймають замовлення на нові літаки за 3-
4 роки до того, ніж на ринку з'явиться перший торговельний зра-

хотувати є приклад рекламної діяльності. Напр., японські під-
приємства як спонсори приблизно 70 міжнародних спортивних
змагань мають добрі результати з цієї спонсорської діяльності,
зокрема Ен-Ей-Сі як спонсор кубка Девіса отримало велику
популярність серед випускників університетів (стрибок з 49 на

Резюме

1. Сучасний маркетинг визначається певними характеристиками, які відносяться до галузі інформації, оточення підприємства, застосування інструментів, координації діяльності підприємства. Маркетинг - це поняття, яке знаходиться в полі напруження між креативністю та раціональністю.

2. Підприємство, яке управляється за допомогою маркетингу (щоб відповідати цьому поняттю), повинно реалізувати певні принципи: від аналізу продукції, яка виробляється, через сегментування ринку, дослідження ринку і маркетингову практику до виконання маркетингової орієнтації.

3. Концепція мікс-маркетингу у підприємстві працює з такими елементами, як продукт, ціна, кредити, рабат, марка фірми, канали збуту, з організацією продажу, рекламою, підтримкою продажу, плануванням, послугами замовникам, фізичним розподілом, дослідженням ринку.

4. Виконання умов успішної концепції мікс-маркетингу залежить від реалізації:

- вимоги довготривалої гармонії;
- вимоги пристосування до ситуації на ринку і ситуації в підприємстві;
- вимоги до комплексності і варіантів прийняття рішень.

5. При запровадженні мікс-маркетингу спочатку вирішують питання альтернатив: йдеться про прийняття рішень з огляду на стратегії розвитку мікс-маркетингу, стратегії розвитку частини ринків або стратегії конкуренції.

ПІДПРИЄМСТВО І ПІДПРИЄМНИЦТВО: ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ, ПРОГНОЗИ НА МАЙБУТНЄ

Вступ до попередніх розділів публікації з'являється простір для обговорення проблематики і формулювання висновків. Варто також зважати таке:

Макроекономічна політика без зв'язків з мікроекономікою не може привести до мети, яка являє собою сильну конкурентоспроможну економіку, що може протистояти світовій глобалізації. Щодо ролі держави в цих умовах йдеться, що лише лібералізації цін, включаючи замирення торгівлі, девальвації валюти, зміни зв'язків, пов'язаних з економікою, недостатньо для створення сприятливого клімату для економічного росту. У зв'язку з цим повинна існувати господарська політика, орієнтована на реструктуризацію, як база економічного розвитку. Підтверджуються дані про єдність системної економічної сторін економічного розвитку і його пов'язаності з економічним розвитком.

У зв'язку з ролі держави далі необхідно наголосити на покращення умов, у яких власники і менеджмент підприємств повинні виконувати свої функції з повною відповідальністю.

Їхнім завданням є досліджувати продуктивність підприємств у сфері і в значній мірі її підтримувати. Все це, разом із такою ж якісною інституційною і **правовою межею** діяльності господарства, було зневажене в результаті трансформації. Доказом цього є високий економічний дисбаланс, зниження курсу кривих, тіжний і бюджетний дисбаланс, велика іноземна заборгованість тощо.

Подальші заходи повинні бути орієнтовані на:

- освоєння процесу адаптації підприємницької сфери до нових умов, прямі до того, щоб стати конкурентоспроможним, щоб побігти занепаду деяких галузей і подальшому зростанню безробіття, які б спричинили соціальну напруженість в економіці. Ідеться про здатність сфери підприємницької діяльності пристосуватись до змінених умов і застосувати міжнародні методи та норми;
- посилення довготривалості і послідовності в господарській політиці;
- ефективне застосування прав на власність, яке сприяє реструктуризації промисловості;
- поліпшення несприятливої фінансової ситуації в підприємствах (увага галузі амортизаційної політики, застосування підвищенню доступності фінансових ресурсів);
- створення сприятливих інвестиційних умов;
- підтримку виникнення сильних вітчизняних та наднаціональних компаній, які будуть стимулювати ріст промисловості та економіки як єдиного цілого;
- створення умов для малого та середнього підприємництва, які прискорять модернізаційні процеси в промисловості, вирішати питання працевлаштування на рівні регіону;
- створення умов для застосування європейських стандартів і в соціальній галузі, щоб була забезпечена інтеграція у прийняття на роботу та перебування на ній у нас, і на ринку праці Європейського союзу (далі ЄС);

- гармонізацію нашого законодавства і технічних норм та вимог з європейськими;
- підтримку науково-дослідної бази, розвиток технологій і освіти в цілому;
- опрацювання концепції розвитку регіонів і її швидку реалізацію;
- оперативні заходи для підтримки експорту в межах концепції проєкспортної політики;
- забезпечення швидкого потоку інформації в торговельно-політичних умовах, змінах та падіннях при вступі Словаччини до ЄС в окремі галузі, сфери та підприємства;
- ознайомлення менеджменту підприємств з функціональними стереотипами в підприємницькій діяльності сфери ЄС, включаючи залучення у підприємницькі структури в ЄС.

2. Підприємство стає організацією людських можливостей

Приблизно 20 років ми спостерігаємо за тим, як колишні організаційні структури розпускаються і шукають організаційний простір для вищого ступеня розвитку людини в підприємстві. Головною проблемою є те, щоб відомий і постійно зростаючий досвід з послабленням організації запроваджувався у світлі нових знань і так, щоб їм передувала нова креативна практика.

Якщо змінюється креативна структура, причиною є те, що треба відкрити простір для нових можливостей, нових моторних сил. Метою є залучити людей з можливостями, формувати їхню односпівність, дати можливість виявити їхню творчу силу, внаслідок чого створиться толерантна структура і середовище для ініціації.

Отже, відходить в минуле колишня роль організації, і на перший план виходить роль освіченої, знаючої та активної людини.

Але не йдеться лише про одну сторону. Підприємство як активна формація, формація, яка створює цінність. Людського потенціалу плекаємо в інтересах наповнення економічної функції підприємства: **всезагальна стратегія розвитку підприємства і стратегія розвитку людини співпадають.**

Керівництво підприємства орієнтується на здатних та відданих людей. Підприємство повинно організовуватись відповідно до функцій та частин більше щодо можливостей людей.

Для того, щоб це могло реально здійснитись, перед нами ставляться певні вимоги:

- зосередитись на нових ідеях, усунути все, що перешкоджає вільному руху інформації;
- децентралізувати і ліквідувати бюрократію;
- створити гнучкі проектні команди, які збільшують ефективність колективу;
- забезпечити, щоб кожен вчився для майбутнього.

Проілюструємо проблему на прикладі пошуку інформації. Особливо важлива інформація про майбутній розвиток, про у замовників, конкуренцію в місцевій економіці та політиці. Постійно мотивувати зміни у якнайширшому оточенні. Це можливість реагувати на них і використовувати їх з користю себе. З цього часу з'являється **нагода використовувати нагоду**, що в цей складний період є одним з найважливіших чинників. Наприклад, **нав'язування нових торговельних зв'язків** будуть служити довготривалим цілям і зроблять можливим проникнення на нові ринки (згідно з принципом інвестицій інкасує пізніше). Як приклад можна навести стратегію фірми GILL, яка купує японське торговельне і продовольче підприємство TOSHOKA, котре було перед загрозою банкрутства, або три американські концерни AIG, TRAVELERS, і MERILL LYNN придбали японську систему розподілу, коли японський фінансовий капітал опинився в скрутному становищі.

Зміни в ролі виробництва і розподілу в структурі підприємства

Професор Стіг-Арне МАТТСОН, який займається дослідженнями виробництва і присвячує свою увагу тенденціям структури виробництва і розподілу та використанням їх конкурентної здатності підприємства, бачить майбутнє підприємства, яка займається виробництвом, у наступних пропозиції послуг замовникам. Якими будуть ці послуги у цьому напрямі?

Виробництво від постачальників матеріалів через фабрикатів, власне підприємства-виробника, дистриб'ютера до остаточного замовника є загальною тенденцією у виробництві і розподілі насправді є

чим далі, тим частіше будуть брати на себе частину додаткової вартості кінцевого виробу, напр., 1985 року це були 30 %, що працюють поза підприємством, складаючи 55 %, у 2005 р. передбачається 85 %. Підприємства виробляють, вже не будуть виробляти з сировини на виході з них - можливі проміжні продукти, вони будуть співпрацювати з постачальниками, які візьмуть на себе важливу частину процесу.

Одна група сучасних підприємств-виробників підприємства-виробника у майбутньому буде поставати до другої групи, а не безпосередньо виробникові. Замість того будуть купуватися вузли/агрегати виробничого процесу. Це буде ширшою з боку кінцевого замовника. Система роздрібного продажу буде переважати над системою постачальників першої та другої груп.

Тому треба поліпшити комунікацію на всіх рівнях між усіма складовими, що пов'язані між собою. Підприємства повинні бути краще інформованими про ситуацію

Дистриб'ютори. Період функціонування виробів зростає кількість змін у виробках і значення орієнтації на замовника. Важливішу роль будуть грати і дистрибуторська вартість буде створюватись простим кінцевим стандартних компонентів, додаванням додатковою можливістю керувати розміром, параметрами чи також пакуванням. Отже, процеси від підприємств-постачальників будуть стандартизуватись в напрямку, будуть створюватись варіанти виробу. Функція виробника буде полягати в керуванні логістикою і до неї видами діяльності.

Послуги. Кінцева пропозиція замовників є задоволення виробів та послуг. Питома вага послуг надалі зростає. Вимоги до логістики і до майбутнього, в першу чергу, тва запасами. Замовленням запасів може керувати у такому разі підприємство, а саме постачальник, льним за запаси на складах цього підприємства, мовником.

У цій системі відпадає підтвердження замовлень скорочуються додаткові терміни на це, зростає конкурентність.

4. Критичні фактори успіху підприємства

Існують нові дані про аналіз факторів успіху в підприємстві. Вони пов'язані з тим, що один, навіть дуже дієвий по собі не приведе підприємство до високих результатів підприємства з ефективною системою управління, можна вважати визначними, мають мінімум три тивості:

- а) системне вирішення проблематики;
- б) синергічний ефект на рівні піку;
- в) ефективне використання так званих м'яких елітності.

вважаються такі **критичні фактори ус-**

стратегічного планування, покликання і перспективності (методи стратегічного планування у 1997 році - 30 % успішність, інструменти для становлення і перспектив - 89 %);

сукупність критичних факторів, визначає ціль підприємств. Встановлюється рівень, але не вирішується його досягти;

у сучасній формі вирішує поєднання між процесами і технологією. Може мати організаційну структуру. Важко підтримує

інструмент, прийом, техніка) вирішує часткову

синергічний ефект, ефективність та успіх якого обумовлені інтеграції окремих дій до єдиного цілого. сучасного менеджменту для підвищення ефекту є так звана **організація, яка навчає**. Її завдання - створити середовище і взаємозв'язки в підприємстві, більше, ніж сума його окремих частин.

Критичні фактори успіху - це ті, які можна запровадити, визначити, запровадити в організацію і законтролювати. Напр.: організаційна структура, зв'язки між підрозділами, відповідальності, вироблення стратегії, системи керівництва та контролю, процедури і системи, бухгалтерія тощо.

стосуються людського чинника і соціальних організації. Напр.: стиль керівництва, спосіб управління, кваліфікація, спритність тощо.

5. Тарнараунд - основний оборот підприємства в кризі. Йдеться про один з методів обороту в діяльності підприємства.

Успішний оборот підприємства Чарльз Р. Ейтс (Charles R. Eits) Interface Inc., США) визначає за допомогою таких кроків:

- а) навчання, підготовка і освіта персоналу;
- б) мотивуюче середовище (визначити пріоритети діяльності на них діяльність усіх);
- в) завести тижневі наради з представниками основних частин. Це дає можливість тримати керівників у дії, інформувати, створювати нові рішення і вирішувати проблеми;
- г) учитись постійно вдосконалювати виробництво і процес, тою є нульова кількість перешкод і розтрат;
- д) максимум на виході, мінімум на вході;
- е) не починати виробництва без замовлення;
- є) вважати запаси для зобов'язань ризиком, а не активом;
- ж) навчитися виробляти відповідно до конкретних потреб споживачів. Водночас звертати увагу на здатність замовникам те, що вони хочуть, і швидше, ніж конкуренти;
- з) найменше 25% продажу реалізувати в ринковій сегменті. Пропонувати до цього відповідні послуги;
- і) говорити про все, що можна змінити. Сюди відносяться результати підприємства і показники продуктивності.

В цілому в зв'язку з цим визнають, що вивести підприємство з кризи означає **зосередитись на людях і спростити процеси.**

Один з найвизначніших представників тарнараунду Ф.М.Ціммерман звертає увагу на зусилля досягти найкращих результатів у поєднанні з особливою стратегією і винахідливою технікою та скрупульозною ощадливістю за особливої кризовості формулювань, щоб це міг зрозуміти кожен працівник.

в зв'язку з цим він вважає:

зниження витрат;

збільшення виробу;

зниження витрат.

У процесі впровадження тарнараунду зустрічається стра-
х підприємства з точки зору зростання та продук-
тивності є кінцевий результат, ключовим фактором
зменшення цін. Потім ощадливість, швидкість,

підприємство, це підвищення виробничих на-
дійшовши більших надходжень і як специфічний
внутрішніх резервів, якому надають перевагу.

внутрішньої продуктивності спостерігаються
продуктивності, об'єм надходжень прямує
зростає, а при зменшенні надходжень, з наміром
продуктивності при меншому рості, тарнараунд
особливо з точки зору внутрішньої проду-
ктивності все, що не є дійсно необхідним, що не додає

предметом зацікавлення є запаси, надмірне май-
нство робочої сили, надмірність організації,
надмірні послуги), імідж підприємства, підприємницька
стратегія і способи, як їх позбутися (пошук сильнішого
капіталу, емісія цінних паперів, списання боргу
неповного майна), досягнення підтримки банків і
підприємницького плану розвитку.

об'єктивним методом для запровадження змін
переоцінка і реконструкція процесів на
можна було досягти драматичного вдоскона-
лення кризових заходів щодо продуктивності. Це
швидкість (за Хаммером та Чамні, 1993).

У наших умовах рушійними силами реінженерії

а) у галузі настання глобальних змін і прийнятності:

- орієнтація на замовника, новий ланцюжок, цінності, вартості для замовника;
- сегментація ринків, зміни і відкриття нових ринків;
- зростаюча конкуренція, непевність і ризик для підприємства;
- нові фактори: життєве середовище та екологія, індивідуалізація потреб;
- фактори змін, нові матеріали, технології, організація підприємства, інформатика;
- складність макро- і мікросередовища для підприємства

б) в процесі трансформації економіки:

- форми, перебіг та масштаби приватизації;
- застосування інструментів макроекономічної політики;
- створення бази інституцій для ринкової економіки;
- величина соціальних витрат на трансформацію;
- тотальні зміни ринків;
- спад науково-дослідної бази;
- потреба, перебіг і спрямування реструктуризації

в) у галузі змін на макрорівні:

- вирішення фінансових проблем;
- фактор надлишку робочої сили;

1 Vavričik, P.: Timová koncepcia reінжинieringu. Prešov, Managoo, 1998.

виробнича база;

енергетичні і сировинні труднощі виробниц-

точками реінженерії можна вважати:

відродження життєздатності підприємницької
стабілізації підприємництва:

продажу над виробництвом;

ефективності системи керівництва;

ефективної кадрової політики;

з інформаційну галузь;

критичних пунктів у зв'язку з постачальниками;

трудової ініціативи;

зниження витрат:

засобів обігу в запасах;

вартіщкових запасів;

ланцюжка витрат;

реструктуризації:

структури продукції;

реструктуризація;

глобалізації підприємства:

порівняння з об'єднаннями, які стоять най-

- створення наукової та матеріально-технічної бази інновацій і конкурентоспроможної продукції;
- гармонізація інтересів акціонерів, працівників та суспільства економічної сфери;
- альянсові зв'язки з відповідною міжнародною групою

Реінженерія підприємницьких процесів вимагає зміни організаційної структури підприємств. Увагу при цьому приділяють горизонтальним зв'язкам в організації і відходу від традиційної функціональної і ієрархічної організаційної структури. Її заміняють поверхневою неглибокою організаційною структурою.

7. Зміна середовища для підприємницької діяльності

Постійна зміна умов підприємництва підвищує вимоги до суб'єктів ринку, особливо на рівні його мікроодиниць. Тут є життєва непохитність духу підприємництва, вміння пережити незгоди та бути успішним.

Які зміни відбуваються в цій галузі і чого можна очікувати?

А. Змінене завдання менеджера

Точки зору на обсяг і зміст роботи менеджера розширюються поступово з'являються нові види діяльності, які також змінюють і окреме розуміння поняття менеджер. Розширюється також і двоскладове розуміння цього поняття. Згідно з ним, менеджер є успішний фахівець (технік, лікар, економіст тощо), який своєю професією і має передумови забезпечити виконання поставлених завдань за допомогою своїх підлеглих. Менеджер повинен поділити завдання, створити необхідні умови та організувати виконання. Підставою для переходу з позиції фахівця до менеджера є не лише професійність, але й відповідальність, активність підрозділу, яким він керує, здатність знайти рішення роботи і рівень комунікації. Отже, первинна професійна технічна, економічна, юридична тощо, доповнюється менеджерською професією, йдеться про синтез, а саме трансформацію пішого фахівця в менеджера.

менеджменту (напр., Фейла) вказували, що керує і контролює. У 1975 р. вийшла стаття Х. Астор на основі власних досліджень констатувала, що дві третини часу успішний менеджер проводить з людьми. Дж. П. Котлер після п'ятирічного дослідження 15 найуспішнішими менеджерами америка- вказує, що аж 90 % часу вони присвячують

впливає, що при оцінці успішності сучасного менеджера на першому плані є **придатність (компетенція) і схильність до власної праці. У зв'язку із цим домінують підхід та вміння розмовляти з людьми.**

фази планування та прийняття рішень у себе обчислювальна техніка. Зміни організації підприємства не є ліками від усіх проблем, більше наочним те, що треба дієвіше вплинути зв'язків між людьми, зв'язків на робочому

і далі виходить значення взаємодії і співробітництва різних професій, яке зростає у зв'язку з інформації, яка в нових умовах постає перед менеджерами, міжкадрових можливостей (уміння контактувати).

період радикальних змін приносить нові вимоги вимог і здатності менеджера. Крім наведених, йдемо до характеристик:

вплив сили. Менеджер традиційного типу «намагається» зі схеми. У зв'язку з цим змінюються завдання менеджера у підприємстві. Ефективне керівництво базується на особистому впливі. Основні фактори особистості менеджера:

- **професійний вплив**, пов'язаний із здобутим досвідом і можливостей, корисних для підприємства, які на ньому працюють. Менеджер би повинен мати ключові знання;
- **вплив на зв'язки**: бути харизматичним. Інші люди схожими на менеджера, бачать в ньому зразки для наслідування;
- **делегування правомочності**: менеджери привносять свій бік людей тим, що відмовляються від повноважень. Вони завойовують лояльність і повагу людей.

б) Творець підприємницької культури. Раніше підприємства створювали його засновники. Менеджери їх тримували. Сьогодні від менеджерів чекають, що вони активно творити і формувати культуру підприємства.

в) Мислителі і раціоналізатори. Історики були завжди мислителями, ці останні потім в організації втілювали їхні ідеї в життя. Сьогодні менеджери є водночас і мислителями і реалізаторами. Вони повинні мати здатність мислити творчо, стратегічно, але, водночас, повинні бути здатні тосовувати ці ідеї в реальній дійсності.

д) Модельна роль керівника. Менеджер повинен сьогодні набагато "чутливішим" до людей різного типу і народності. Він повинен стати моделлю (взірцем) для керівників підприємстві.

Отже: власне через те, що змінюється роль менеджера, підприємство може пристосуватись до змін середовища, в якому воно працює, і це є вирішальним для підприємства. Менеджери повинні бути головним чином на напрям, націлюють діяльність підприємстві.

Б. Менеджер та міжкадрові можливості

Основою кожного обговорення є інтерпретація фактів і подій, і інших. Знанням процесу інтерпретації поведінки і дій інших людей.

міжкадрових помилок можна позбавитись ба-
жаними способами. Своєю поведінкою можна навчитися вира-
жати **як хочемо себе презентувати**, що є складовою
міжкадрових можливостей. До них можемо зарахува-
ти виголошення, тон, стилістичне забарвлення слів,
жести, одяг чи вчинки. Під час презентації треба
показувати **серйозність** або **невисоку впевненість** в собі.

Складовою міжкадрових можливостей є **комуніка-
ційна здатність** справ. Менеджер повинен вміти створити
сприятельську атмосферу при обговореннях, уникати інформативних
помилкувань. Складовою частиною його здатності до
сприятельства є бачити інших і чути їхню думку і, водночас,
прийняття думок інших, коли явно не можна
допустити чи продемонструвати байдужість. До цієї галузі
належить і **вирішення конфліктів**.

Складовою частиною міжкадрових можливостей є вплив:
впливу або застосування сили. Його метою є зміна в
поведінці людей, яка викликана міжкадровим або
впливом. Переконавання є часом дієвішим, ніж викорис-
тання сили, нагородження чи покарання. Переконавання і
вплив є як складові впливу взаємодоповнюють одне
одне.

Менеджеру потрібно продемонструвати **значення роботи**
в команді. Це актуально, в першу чергу,
при вирішенні складних проблем і при прийнятті рішень. У кома-
нді повинна бути кількість учасників міжкадрових зв'язків,
які дають можливість до розуміння процесів у групі.

Менеджеру потрібно продемонструвати значення використання стилів керівниц-
тва. Для демонстрації значення здатності переконувати, наведемо 3 стилі
керівництва менеджерів.

Прозитивний тип (добрий менеджер)	Нейтральний тип (гірший менеджер)
Він запитує: «Чому ні?»	Говорить: «Ні»
Орієнтується на результати	Орієнтується на правила
Говорить: «Зробіть це негайно»	Говорить: «Почекайте»
Довіряє Бере на себе ризик	Підозрює Ухиляється від ризику
Відкритий	Закритий
Вибирає собі найкращих людей	Не вибирає
Підтримує продуктивність	Підтримує політику
Навчає, виконує роль керівника та мотивує	Критикує, не цікавиться
Прагне змін	Захоплюється порядком
Змінює	Копіює
Усуває бар'єри	Підкреслює труднощі
Орієнтується на замовників	Орієнтується на підприємство
Комунікує особисто	Комунікує в письмовій формі
Нагороджує тих, що відзначились	Нагороджує слухняних
Проактивний	Реактивний
Все життя вчиться	Не має інтересу до навчання
Знаходиться на очах у всіх	Його рідко можна побачити

В. Соціально-економічна галузь і зміни в підприємницькому середовищі

Зміни, які відбуваються в соціально-економічній галузі, впливають і на підприємницькі структури. Перебудову підприємств уможливиле значення ризику у підприємстві. Заради таких тенденцій:

1. Умови підприємства, що дуже швидко змінюються
 Про так звану дисконтність (П. Драйкер), тобто швидкі зміни, що дуже скоро зростає, та її нову соціально-економічну природу. Це пов'язане не лише із соціально-економічною ситуацією в Україні, а й з макроекономічної чи глобальної тенденції. Цей процес ускладнений і модифікований економічними змінами, якого за 15-20 років деформувався (напр., настільки швидко зміни в Середній та Східній Європі, перебудову підприємств).

...та ринку товарів, цінові стрибки на енергію, сировину та політична нестабільність у багатьох частинах світу. Ці фактори спричиняють для суб'єктів підприємництва з огляду на ефективність виробництва і реалізації та послуг. З іншого боку, сприятливими для менеджера є прибутки завдяки введенню змін, нових технологій та техніки тощо.

...і творче застосування знань та умінь запровадити виробляти дешево і якісно, мати в розпорядженні послуг та інших підприємницьких якостей, те, що вважається японська відозва.

...тенденцію є різними. Деякі ведуть до державних заходів або до пошуку способів «співпраці з державою», коли в межах світової економіки або принаймні в розвиненою економікою з'являються і зростають альянси між економічними суб'єктами.

... нових господарсько-політичних угруповань та інтеграційних процесів.

...незалежні економічні цілісності засвоюють переваги ринку і підвищують ефективність, що поєднується з виробництва, стабілізацією ринків і валютно-фінансовою.

... та зміни підприємницького середовища

... різні форми. Від світових воєн через торгівлю, інформаційні до радіокомунікацій. Далі все більше з'являються наднаціональні компанії, які в 90 рр. ХХ ст. зробили крок до глобального підприємництва.

...перш за все стимулювали три фактори: нові технології, дерегуляція, а саме дерегуляція і швидке піднесення економічної сили наднаціональних корпорацій, які у 90 рр. були носіями глобалізації»¹.

¹ ... České bankovníctví na přelomu tisíciletí. Ostrava, Ethics, 1999. S.10.

Менеджери великих підприємства дивляться на світ як на «місце призначення». Вони створюють ціннісні ланцюги в тому масштабі, які виходять з порівняння переваг окремих частин світу і, в кінцевому результаті, здобувають перевагу чого було досягнуто перед цим.

Політичне звільнення відкриває простір для глобальної економічної переваги штовхає її вперед. Виразним проявом **глобального підприємництва** можна вважати:

- відкриття кордонів і широко відкритий простір для конкуренції;
- глибока прив'язаність та зв'язки;
- велика швидкість.

Настає процес глобального поділу праці як вищої формальної стадії родного поділу праці. Перед цим капітал стягувався до країн з найвищим ступенем оцінки. Відбувалася концентрація в метрополіях. Тепер капітал розбалансовують **ланцюгами вартості**. Потенційна вартість створюється в місцях де існують «фабрики ідей», власне там з'являються нові унікальні ідеї, проєкти і технологічні методи. Вони реалізуються там де існує переважаючий досвід у виробництві, дешева робоча сила, економічна і водночас дешева сировина, прогресивні послуги інфраструктури. Створюються **типові характеристики глобального поділу праці**:

- **проста центральна адміністрація** (в усіх великих підприємствах це лише кілька десятків людей);
- **міцні дослідницькі та інженерні центри, куди приїждять фахівці з багатьох країн і розмовляють «одною мовою»;**
- інформація і знання швидко розходяться по всій земній кулі;
- широкі мережі розподілу на основних ринках, а також торгівля на відстані (Інтернет);

виробничі осередки з близькістю субпосередників (їхній центр може бути і віддаленим, але всі знаходяться під одним дахом). Вироби мають максимальне в світі, а їхній вміст - це те найкраще, що можна знайти в світі.

Що є глобальним підприємництвом?

Менеджери розуміють глобальне підприємництво лише в контексті міжнародної торгівлі, ніби ця глобальність означає лише географічно і менеджерів досить знайти за кордоном іноземний ринок і знати іноземну мову. Калькуляції відповідають відповідно до понять вітчизняної економіки, політики та праці, і виробі зараховують до національного. Революцію в керівництві приписують тому чи іншому менеджеру. Менеджерська думка стає в таких випадках антропоцентричною. Бо пов'язана з вітчизняною економікою, працює з вітчизняними ресурсами. Переломом стає наявність вирівнювання діяльності не в межах країни, а в світі, визначним стає внесок у продуктивності у світових виробничих ланцюгах та інноваційності. Це пов'язаність зі світом не лише за допомогою технологій, а й за допомогою духовної творчості, дослідження, розвитку, розподілу та продажу, фінансів та керівництва.

Зв'язок з визначенням глобального підприємства

Важливо те, що в підприємстві настає глобалізація, але поняття цього поняття не є однозначним. У США було створено комітет, яка кілька років працювала над працею «*Innovative Leaders in Globalization*». Метою цієї праці було визначити так: що означає бути глобальним підприємством у нашій епоху, щоб менеджери та інвестори могли краще розуміти і оцінити підприємство, виміряти їхню успішність, створити базу даних нових ідей, найкращої лінії розвитку та прикладів успішної глобалізації.

З попередніх результатів випливає, що кінематографічна піху глобалізації є зростання акціонерної вартості підприємств. У Німеччині дискусії пов'язані з питанням: «Чи є мультикультурна стратегія є тим найкращим засобом досягнення цієї мети?» Основною проблемою при цьому вважають проблему, наскільки добре підприємство може реагувати на зміни. Успішним є підприємство, яке може інтегрувати ідеї працівників з усіх частин своєї організації і комбінувати перспективи та цінності підприємства культур багатьох народів. Згідно з дослідженнями налу «Фортуна» (15.2.1999) та «Менеджмент ревію» (1999) підприємство мислить глобально, якщо:

- може швидко засвоїти керівництво на ринках, які з'явилися;
- приділяє однакову увагу іноземним та місцевим мовникам;
- глобально наймає працівників топ-менеджменту;
- дає кожному здібному кандидатові нагоду стати менеджером незалежно від національності;
- спостерігає за конкурентами в усіх частинах світу;
- шукає вигідного розміщення своїх нових виробничих об'єктів з глобальною перспективою;
- дивиться на земну кулю як на базу цінних ідей;
- має універсальну, а не лише національну ідентичність.

Менеджер думає глобально, якщо:

- поєднує в собі мультикультурні цінності;
- поважає інших людей і оцінює їх відповідно до їхніх заслуг, можливостей, а не відповідно до національної належності;
- він однаково відкритий щодо ідей інших культур, як власної культури;

створюється нової, мультикультурної організації, навпаки інс-
туції різницю між народами, але це його не обмежує.

Вплив про продуктивність підприємства

Продуктивність підприємства, в першу чергу, впливає на організацію як єдиного цілого, рівень підприємницьких процесів і рівень окремих трудових позицій. Якщо ми повинні збільшити продуктивність підприємства, ми повинні звернути увагу на наведені вище процеси.

Для ефективного управління продуктивністю на підприємстві повинні бути рівні і рівні процесів, а також на рівні робочого місця повинні бути наступними є:

- **визначення мети** (мета організації, процесів, окремих трудових позицій);

- **визначення структури** (організаційної структури, структури процесів і структурних характеристик трудових позицій: їхньої компетенції, визначення тощо);

- **керівська діяльність**, яка забезпечує актуалізацію і виконання цілей.

Цілі організації

Цілі організації є складовою частиною стратегії підприємства. З точки зору продуктивності підприємства важливо, щоб чітко і зрозуміло визначена стратегія, чи має підприємство певні конкретні переваги, на які хоче спиратись, стосовно виробів та послуг, нових продуктів на ринках. Сюди належать також і рішення про джерела, які підприємство хоче використати, і їхня передбачена оцінка. Цілі для працівника є важливою мотивацією.

Структура організації. Вона повинна підтримувати ті самі суттєві конкурентні переваги організації, а також виконувати ті функції, які з точки зору їхньої суті є основними і не виконувати ті функції, які не є основними. Для продуктивності організації важливим є те, чи організаційна структура робить досягнення цілей організації можливим ефективний хід входів та виходів.

До найважливіших менеджерських дій, що впливають на продуктивність підприємства, відносимо:

- **визначення часткових цілей окремих частин організації**, які підтримують досягнення загальних цілей організації;
- **управління продуктивністю** (пошук тісних зв'язків між показниками, встановлених у цілях, і наявності інформації між собою інформації окремих частин, вжиття необхідних заходів, якщо продуктивність не відповідає цілям організації так, щоб вони відповідали змінам оточення);
- **управління ресурсами** (розподіл людських, фінансових ресурсів, які уможливають частині організації діяти для досягнення поставлених цілей);
- **вирішення конфліктів** між частинами та стимулювання співпраці між ними.

Б. Рівень процесів

Цілі процесів, які стосуються зовнішніх замовників (наприклад, продаж і послуги замовникам), повинні виходити з цілей організації та вимог замовників. Цілі внутрішніх процесів (наприклад, управління, бухгалтерія чи прийняття на роботу нових працівників) повинні виходити з цілей внутрішніх замовників. Цілі окремих функцій і частин повинні бути відокремлені від цілей організації і вимагають окремі процеси від цих функцій, і повинні підтримувати оптимальну продуктивність процесів.

Якщо перед процесами поставлено мету, то потрібно свідчитись, що процеси структуровані так, щоб можна було

9. Постійне підвищення освітнього рівня як фактор успішного розвитку підприємства

Успішні підприємства приділяють значну увагу постійному підвищенню освітнього рівня. У цій галузі відбуваються постійні зміни. Якщо підприємства хочуть втримати або збільшити конкурентоспроможність інновацій, фактор витрат «люди» треба змінити на факторний фактор росту «знань». Освіта є однією з найважливіших стратегій зростання підприємства. Зміна політики в цій сфері є однією з головних галузей підприємницької освіти.

- зміни в керівництві;
- керівництво проектами;
- людські ресурси;
- міжнародну підприємницьку діяльність.

З огляду на зміст освітньої програми орієнтовано на створення більшого простору для маневрування з метою пристосування до середовища, що змінюється. Вони орієнтовані на гнучкість, практичну здатність застосовувати методи та інструменти, орієнтацію програм на потреби організації, здатність реалізацію, передумовою якої є взаємодія між індивідуальними та організованим навчанням.

Загальні напрями розвитку освіти можна узагальнити наступним чином:

- подальше навчання стає все важливішим для успішної підприємницької стратегії;
- освіта працівників і менеджерів надалі більше орієнтована на процесове, а не на функціонально-оперативне навчання, та базується на ньому;
- зміст освіти орієнтується дедалі більше на більшості працівників;
- викладання та навчання мають першорядне значення в стратегії підприємства;
- планування подальшого навчання є інтегрованою складовою підприємницької стратегії.

Як порівняти модель традиційного підприємства і підприємства нового покоління?

Модель традиційного підприємства

Традиційне підприємство

Модель нового середовища

Науковий менеджмент і менеджмент на зразок Тейлора

Роль керівника змінюється
Роль працівника є незмінним,
Роль організації зростає. Участь
працівників у реалізації власного
підприємства

Стереотипні та повторні дії
Йдеться про результат наукової організації праці і всезагальної стабілізації середовища. Точно визначені і прості для розуміння контрольовані завдання. Працівника легко замінити без великих витратів

Роль керівника є постійно змінюваною
Роль працівника є постійно змінюваною для того, щоб
сприяти зміні середовища. Роль організації
зростає. Роль працівника
зростає. Роль організації зростає
Роль працівника зростає відповідно із
змінами середовища

Високий ступінь поділу праці
Праця є точно поділеною. Початкова інвестиція відшкодовується за допомогою великих виробничих серій

Роль керівника зростає
Роль працівника досягнуто в
середньому в межах наданого
середовища. Роль організації
відшкодовується постійно
Роль працівника зростає, треба
вирішувати нові проблеми

Декілька ступенів керівництва
Менеджмент також застосовує систему Тейлора. Різні рівні керівництва з точно визначеними і постійно діючими завданнями

Роль керівника зростає
Роль працівника зростає швидко і
постійно. Роль організації
зростає. Роль працівника
зростає. Роль організації зростає
Роль працівника зростає ієрархічна
структура зростає

Механічні зусилля щодо продуктивності
Нова система, яка була б здатною принести підвищення продуктивності, застосовується систематично і автоматично діє в усьому підприємстві

Роль керівника зростає продуктивність
Роль працівника зростає продуктивності
Роль організації зростає зусилля, за
застосовується вирішуються
Роль працівника зростає
Роль організації зростає ієрархічне та
ієрархічне

Керівництво зосереджує увагу на проблемах, що знаходяться за межами підприємства
Корінні зміни ведуть керівництво підприємства до того, щоб воно зосередило свої зусилля на завоюванні середовища: ринку, сировини, державних акціонерів, інших партнерів, різних груп тиску тощо

Керівництво зосереджується на внутрішньому ринку
Через те, що в оточенні підприємство середовищі немає, керівництво зосереджується на керуванні операціями

Коментар. Багато менеджерів вважають традиційну бюрократичну форму фактом, який не можна змінити. Це переконання настільки вкорінилося, що на деякі недоліки традиційної організації вже не звертають увагу до того моменту, доки не настає складності (торговельні невдачі, виробничі втрати, страйки, падіння), що ведуть до істотніших змін. Це неприємний момент для підприємства, так само, як і інша комплексна система (наприклад, машина), повинно мати специфічну організацію з огляду на оточення і цілі, в ім'я виконання яких воно діє.

Середовище, в якому працює підприємство за останні 100 років в значній мірі змінилося, хоча на практиці багато підприємств лишилось копією підприємств Тейлора, які, як бачимо, були сучасними на початку ХХ ст. Традиційні підприємства мають результати ніж підприємства сучасного типу.

Працівники в підприємствах з традиційною організацією діють в екстремальних умовах:

- а) виконують визначену і контрольовану роботу;
- б) переважно є пасивними і залежними;
- в) виконують переважно короткотривалі завдання;
- г) вимушені використати лише зовсім специфічні методи поверхневим способом.

Наполягання на цьому в наш час веде до фрустрації, конфліктів.

підприємство більше підходить тим, хто має на-
дмірну дозу ризику, недостатнє честолюбство, велику повагу
до завойованих позицій, там, де визначною є роль
директора, який стоїть на бюрократичних засадах.

Щоб змінили такий стан речей, треба вибрати способи,
які в сучасній формі організації підприємства: децен-
тралізація, розподіл відповідальності, мотивація, активна
справа, підвищення відповідальності, вза-
ємодія. Треба вирішити і діяти. Стати в пригоді може такий

	Традиційний підхід	Новий підхід
	малоосвічена, неприспосована велика відстань	освічена на високому рівні зростаюче зближення
	проста, механічна, така, що повторюються	складна, інтелектуалізована, така, що змінюється
	механічна механічний погляд, прості зв'язки, причини та наслідки	електронна, біологічна органічний погляд, численні зв'язки, причини та наслідки
	постійний	бухливий

Замість висновків

На підприємницьке середовище значно впливає держава. Має місце те, що влада впливає на розв'язання цієї проблеми спрямований міжнародний проект ACE PHARE, підтриманий Європейським союзом лізований в 4 економіках, що трансформуються в Словаччині, Республіці, Чеській Республіці, Польщі та Угорщині. Работують експерти з Франції, Австрії і Великобританії. Координатором проекту є Центр господарського розвитку в Братиславі. До яких основних результатів на даний час працюють над проектом?¹

Усі 56 відповідей, з них 6 з асоціації і товариства можна поділити на певні групи:

1. Дискримінація (оцінювання, а також звесітання) підприємців.

Значна група суб'єктів підприємництва вважає, що держава створити різні умови для вітчизняних та іноземних підприємств пільги для певної групи підприємств (напр., пільги на податки, внески до фондів, напр., окремі тарифи чи збільшення надбавки за ввід), наявність засобів із державних та приватних фондів для деяких суб'єктів, звільнення деяких суб'єктів від чинності закону, оцінка деяких суб'єктів у громадських виступах.

Серед форм дискримінації респонденти відзначають необмежені пільги для деяких суб'єктів, зв'язок з владою, верхівкою, політичну заангажованість працівників державного управління, а також факт, що в приватизації з 1994 р. участь лише невелика група підприємців, які відносяться до ліції влади.

1 Детальніше про це: Zemaničová D. Ako vnímajú podnikateľov. Dokument. Hospodárske noviny, príloha, 28.1.1998.

Перешкоди або складності при виході на ринок.

Увага в цій частині зосередилась на таких галузях, які вважаються проблемними, як наприклад: умови отримання дозволу на початок діяльності підприємства і системи отримання дозволу, існування лімітів, норм, експорту. З інших перешкод для виходу на ринок підприємства вказують шантаж мафії, організовану злочинність, недосконалість кредитів і проблемність покрити їх підприємцями, високі процентні ставки, зловживання фондами PHARE...

Перешкоди при виході з ринку.

У цій частині предметом невдоволення є недіюче законодавство банкрутства, спеціальна охорона неефективних підприємств, інших проблем - створення вузької групи підприємств з коаліцією влади, складний законодавчий процес і слабка конкуренція судів.

Складності в підприємстві

Складними підприємці вважають незрозумілі правила економіки та політики в галузі заробітної плати, встановлення випробувального терміну, примусового відтворення підприємств, з інших галузей - зростаючу бюрократію та інші перешкоди підприємству.

Закони та нормативні документи

Більше зауважень підприємці мали щодо якості цих законів і нормативних документів: податкових законів, закону про регулювання заробітної плати, закону проти стихійного розвитку, правопорушень, які постійно змінюються (мити, сертифікати, імпорتنі квоти, депозити), закону про ціни, недіючого закону про банкрутство і погашення, приватизаційних законів і зміни концепції приватизації, заходів на підтримку експорту, соціальних законів, пенсійного закону, закону про цінні папери.

6. Відсутність законодавчих правил

Цю галузь всі вважають однією з найпроблемніших. Значних питань виділимо такі: відсутність норм чітко визначеної відповідальної та зобов'язаної держави, ретроактивність у деяких випадках, непрозорість і непрофесійність при здійсненні державних втручань, можливість підтримки фірм, які мають втрачати свої власними силами.

7. Застосування законодавства

Перешкодою підприємці вважають непрофесійність, повільність та затяжну бюрократію. З норм, застосовуваних в Україні, найбільш проблематичним, найчастіше предметом критики були скасування банкрутства, пропуск строку погашення, надання ліцензій, встановлення тарифів порту, імпорتنі надбавки, приватизація, митні втручання, збільшення ставок ПДВ, непосильно високі внески, які сприймаються як адміністративні податки, закон про регулювання заробітної плати, встановлення цінні папери, амортизація матеріального інвестування, встановлення ліміту на зарплату.

Загальною проблемою вважають неоднозначність трактування законів і вільну інтерпретацію законів.

8. Неоднакові умови для приватизації

Це одна з найбільш прибуткових галузей економіки. Найбільш проблематичними є частки в купівельній ціні, умовах проведення приватизації, наявності обов'язках, непрозорість, яка означає порушення рівності шансів.

9. Реструктуризація

Визначною в цій галузі є державна підтримка реструктуризації деяких підприємств (фактор, який впливає на конкурентів). Ця оцінка відображає непрозорість системи державної допомоги деяким підприємствам. Недовіра приватних підприємств до реструктуризації, керованій з центру.

Ключові методи регулювання

Ключові умови, згідно з дослідженням, продовжують бути визначеними законом про ціни, законом проти стихійного ринку, неодноковими умовами для вибраних підприємців, діяльністю мікросфери, втручаннями у галузі ринку капіталу, депозитами, надбавками, сертифікатами, митними тарифами в деяких сферах, ліцензіями, Ексімбанком чи допомогою іноземній торгівлі.

Словник деяких термінів, використаних у монографії¹

adde value (додаткова вартість) -вища вартість товарів та послуг, що є результатом виробництва або розподілу. Значення включає в себе трансформацію матеріалу за допомогою людської сили. Часто виражається як різниця між прибутком від продажів та витратами на матеріал та працю. У суспільному секторі використовується для визначення інтелектуального та суспільного доданої вартості з конкретної інвестиції у порівнянні з іншим використанням тих самих фондів, напр., зиск через краще розуміння суспільних проблем за висновками дослідного центру на відміну від висновків окремих індивідів, що працюють по всій країні.

administration (адміністрація) - 1) керівництво, управління менеджмент організації; 2) група людей, яка несе відповідальність за виконання завдання. Використовується головним чином у суспільному секторі.

APD -автоматичне опрацювання дат.

advertising-reklama - публікування реклами, допомога в продажі, обмін інформацією або точками зору щодо виробу або послуги, часом організації, спрямована на потенційний ринок. Використані засоби можуть мати форму реклами в ЗМІ або форму безпосередньої реклами.

AI - artificial intelligence - штучний інтелект.

allocation (алокація) - розміщення; 1) процес розподілу ресурсів або витрат між окремими частинами; розподіл функцій в організації; 2)обсяг ресурсів у даному бюджеті.

ANOVA - аналіз відмінностей.

1 Детальніший перелік див., напр.: Statt D.A. Slovník manažmentu. Bratislava, OPEN Windows 1995; Ekonomická encyklopédia. Bratislava, Spracované, 1995.

оцінка (оцінка) - 1) дія, яку використовують як складову частину прийняття працівників або їх вибору, яка має визначити можливості; 2) дія, яку здійснюють щодо оцінки ситуації, що має визначити ситуацію щодо податків.

аудит - 1) процес, за допомогою якого незалежний аудитор перевіряє стан бюджету щодо точності і правдивості даних фінансових транзакцій; 2) використовується також у значенні ресурсами, напр., менеджерський аудит.

авторитарний менеджмент (авторитарний менеджмент) - тип менеджменту, який підкреслює дисципліну при керівництві кадрами. Менеджер уваги приділяє дискусіям з працівниками про результати зв'язку з їхньою трудовою діяльністю.

бихевіористична теорія фірми (theory o the firm бихевіористична теорія фірми) - теорія, запропонована на поч. 60-х рр. американськими економістами Річардом Кіром та Джеймсом Маршем, яка стверджує, що фірма звичайно складається з коаліції різних за інтересами груп працівників, які мають різні цілі, представляють різні інтереси і постійно ведуть суперечки за перевагу. При цьому результати рішень - річ непевна, на відміну від прогнозів раціональної людини, які ввели засновники класичної організаційної теорії економічної людини.

брейнстормінг (брейнстормінг) - спонтанна дискусія, спрямована на генерацію нових ідей.

бюджет, фінансовий план 1) фінансовий план організації, що визначає планованих прибутків та видатків за певний часовий період; 2) плановані прибутки та видатки влади за один рік.

керівництво підприємства (administration керівництво підприємства) - інституційна форма управління, керівництвом або менеджментом підприємства або підприємницької організації.

комп'ютерний проект за участю комп'ютера.

інтегрована система (integrated CAD system) - інтегрована система, яку використовують інженерії, яка запроваджує CAD (проектування за допомогою комп'ютера) і CAM (виробництво з участю комп'ютера).

САЕ - комп'ютерна інженерія.

САІ - навчальна комп'ютерна програма.

cash flow (потік грошової готівки) - 1) об'єм готівки, проходить через організацію, входить та виходить; 2) готівка необхідна для фінансування експлуатаційних витрат або виробництва в певний період.

СВА - аналіз витрат і прибутку.

СВТ - навчання роботи на комп'ютері.

СІМ - комп'ютеризоване виробництво.

CNC machines (пристрої комп'ютерного цифрового влітання) - пристрої, якими керує система комп'ютерного цифрового управління.

Cost-Benefit Analysis (аналіз витрат та прибутку) - порівняння всіх використаних на певний вид діяльності витрат (матеріальних і нематеріальних) з очікуваним зиском. Крім матеріальних містить і соціальні та екологічні витрати.

СРВ - практика за допомогою комп'ютера.

delegation (делегування) - 1) перенесення правомочності відповідальності за виконання завдання на інших, переважно підлеглих; 2) група людей, які мають правомочність і відповідальність репрезентувати більшу групу.

Drucker Peter (1909) - Петер Дракер - американський економіст з менеджменту, який популяризував концепцію менеджменту відповідно до цілей і запровадив техніку аналізу активів, витрат, рішень та аналізу зв'язків у вивченні поведінки організації.

efficacy (ефективність економічна) - у господарській діяльності величина, яка виражає відношення між вкладеними ресурсами і їхнім економічним впливом.

enterprise- підприємство - 1) систематична діяльність, організована особливо на нові, ініціативні проекти, а також на акти делегування відповідальності і ризику; 2) торгівля.

entrepreneurial culture (підприємницька культура) - клімат, що існує в підприємстві і підкреслює роль підприємців та підприємництва.

expectancy theory of motivation (теорія мотивації з точки зору очікувань) - спосіб дослідження зв'язків між мотивацією та продуктивністю при виконанні певної роботи. Підкреслює, що продуктивність відповідає до очікуваного результату своєї продуктивності й вартості, яку цьому результату приписують.

extrinsic motivation (зовнішня мотивація) - виконання чогось заради винагороди (через покарання), що не пов'язана безпосередньо з самою діяльністю.

franchising (френшизинг) - дозвіл на використання прав на певну діяльність, які належать іншим. Спосіб певного виду співпраці між підприємствами в галузі продажу, послуг або виробництва. Це стосується про торговельний метод, який на основі угоди про франшизу створює систему дуже вузької співпраці в рамках якої виробників та дистриб'юторів.

human relations (міжлюдські зв'язки) - підхід до теорії організації, який підкреслює важливість дисципліни в організації й гармонію в добрих трудових контактах між менеджментом та працівниками з метою організаційної ефективності і високої продуктивності.

institutional investor (інституційний інвестор) - організація, яка інвестує до акцій та інших цінних паперів фонди, залучені від великої кількості окремих споживачів, напр., банк, поштове підприємство або галузевий союз.

information technology (інформаційна технологія).

just in time (точно в час) - виробництво точно на час. Японський підхід до управління виробництва, який виражає точну гармонограму виробництва, який входить у процес і виходить з нього. Мета підходу - уникнути переривання виробництва, забезпечити у виробничому процесі ефективний рух матеріалів. Цей підхід орієнтується на зменшення витрат, підвищення трудової задоволеності і продуктивності.

last preferred co-worker (працівник, якому надають менше переваги) - техніка, яку запропонував американський психолог Фред Фідлер з метою визначити, до якої міри людина, яка займає керівну позицію, повинна цікавитися зв'язаними з міжлюдськими зв'язками в групі. Техніка визначає, хто є працівником, якому надають найменше переваги. Кожний, який має негативну думку про підлеглого, має низький рівень LPC (керівник завдання). Керівник, який має позитивну думку про підлеглого, має високий рівень LPC і вірогідно більше прагне до гармонією стосунків у групі (суспільно-емоційний керівник), водночас дбаючи про виконання завдання.

management by in (МВІ) - купівля підприємства з управління менеджментом.

management by out (МВО) - ситуація, коли менеджери підприємства роблять пропозицію частково або повністю продати початкові акції, після цього вони працюють як самостійний концерн.

management by objectives (менеджмент згідно з поставленими метою) - термін, запропонований П. Дракером, яким підкреслюється важливість поставлених цілей для кожного працівника підприємства та її різних відділів. П. Дракер підкреслює важливість самоконтролю та відповідальності за свою власну працю.

manager (менеджер) - кожен, хто працює в керівній посаді підприємства й має правомочність використовувати її ресурси, тобто робочу силу або обладнання для досягнення поставленої мети.

managerial economics (економіка менеджменту) - застосування економіки на практичному рішенні підприємства, яке виконує менеджер. Для цього він використовує операційні дослідження, бухгалтерію менеджменту і маркетинг.

market segmentation (сегментування ринку) - аналіз різних точок зору сучасних або потенційних покупців на певному ринку. Містить звичайно і демографічний та соціально-економічний аспект, особистісні фактори, потребу досягнення певних цілей і потреби людського суспільства.

marketing (маркетинг) - серія дій, яка ідентифікує, забезпечує, викликає запит щодо товарів та послуг або впливає на нього.

participative management (партиципативний менеджмент) - стиль менеджменту, який демонструє трудову демократію, активну участь працівників у керівництві організацією і важливість налагодження зв'язків у праці.

public relations (зв'язки організації з громадськістю) - систематична спроба організації показати себе з кращого боку громадськості, а також своїм працівникам за допомогою контактів з ними. Використовується в поєднанні з платною рекламою і розповсюджується на засобах масової комунікації. Мета - збудувати хороші зв'язки між організацією, громадськістю і працівниками.

sales promotion (підтримка продажу) - будь-яка спроба збільшити збут конкретних продуктів тим, що за допомогою спеціальних заходів в рамках зв'язків з громадськістю ці продукти стануть більш привабливими і відомими.

zero defects (нульові похибки) - ціль політики бездоганної якості. Зосереджується на продукуванні і продаванні лише досконалої продукції, на відміну від політики, яка допускає певний обсяг похибок.

Література

1. ACTA OECONOMICA CASSOVIENSIA, N° 102, 1998, Košice, PHF EU 1998
2. AAKER, D. A.: Strategie Marker Management, New York, Wiley 1988
3. ALDAG, S.: Management, South-Western Publishing Co., Cincinnati, Ohio 1987
4. BAŤA, T. Úvahy a projevy. Praha, Institut řízení 1992
5. BARTOL, K. M. - MARTIN D. C.: Management, New York, McGraw Hill 1991
6. BAY, R. H.: Úspěšný cílový management, Praha, Grada 1997
7. BENNET, P. S.: Marketing, New York, McGraw-Hill 1987
8. BĚLOHLAVEK, F.: Osobní kariéra, Praha, Grada 1997
9. BLANK, A. - MEYER, H.: Betriebswirtschaftliche Management von der Höhe, Gehlen 1997
10. BOKA, P.: Právna úprava organizačných foriem podnikov, Bratislava, Ústav ďalšieho vzdelávania ekonomických zručností pri Ekonomickej univerzite v Bratislave 1996
11. BOWMAN, C.: Strategický management, Praha, Grada 1997
12. BUJNOVÁ, D. - HODASOVÁ, A.: Podnikání v malých a středních podnicích, Bratislava, EKONÓM 1998
13. BUREŠ, I.: Marketingové řízení firmy, Praha, Management Press 1992
14. COATES, CH.: Efektivní řízení, Praha, Grada 1998
15. COLE, G. A.: Management - Theory and Practice, Easton, PA, Publications Ltd. 1986
16. CREDIT LINE 1990, 1991
17. ČAJČÍK, K. - SCHELLBACH, O.: Má cesta k úspěchu, Ostrava - Přívoz, I. Buchsbaum 1992
18. DALE E.: Management - Theory and Practice, McGraw-Hill, New York 1965
19. DALE E.: Organizace, Praha, Institut řízení 1972
20. DAVIMUKA, C. A. - KUŽELJUK, J. A.: Socio-ekonomická dumka, Relihional'nij kriz, Lviv, NAN 1998

1. DWYTS, K. - NEWSTROM, J. V.: Human Behavior at Work - Organizational Behavior. New York, McGraw Hill 1983
2. DOLŠŇNIJ, M. I. - KOZORIZ, M. A. - MIKLOVDA, V. P. - DANILENKO, A. S.: Pidprijemnictvo v Ukrajini. Problemy stanovlenija i rozvitku. Užhorod, Karpaty 1997
3. DESSLER, G.: Organisation and Management. Reston, Reston Publishing Company 1982
4. DONNELLY J. H. - GIBSON J. L. - IVANCEVICH J. J.: Management. Grada, Praha 1998
5. DRUCKER, F. P.: Management: budoucnost začíná dnes. Praha, Management Press 1992
6. DRUCKER F. P.: Cestou k zítřku. Management pro 21. století. Praha, Management Press 1993
7. DUDENSKÁ, E.: Moderný marketing. Prešov, Manacon 1999
8. Ekonomika. Bratislava, SPN 1993
9. Ekonomická encyklopédia. Bratislava, Sprint 1995
10. Ekonomická teória. Bratislava, ELITA 1995
11. EYFOL, H.: Zásady správy všeobecné a správy podniků. Praha 1931
12. FEFEK, E.: Export a import. Bratislava, Ústav ďalšieho vzdelávania ekonómov a manažérov pri Ekonomickej univerzite v Bratislave 1996
13. FORD, H.: Můj život a dílo I. - III. Praha 1924
14. FRESE, E.: Grundlagen der Organisation. Wiesbaden, Der Gabler Verlag 1988
15. FULLER, D.: Vést nebo být veden - Manage or be managed. Praha, Naše Vojsko 1967
16. GERVAIS, M. - KITA, J. - VOLOŠIN, M.: Stratégia podniku. Prešov, Manacon 1999
17. HEYNE, P.: Ekonomický styl myšlení. Praha, VŠE 1991
18. HILL, N.: Myšlením k bohatství. Praha, Pragma 1990
19. HILGERMAN, R. H.: Cílový management. Praha, Grada 1997
20. HLOUŠKOVÁ, I.: Vnitrofiremní komunikace. Praha, Grada, 1998
21. HOLL, W. L.- JONES, G. R.: Strategic Management. Boston, Houghton Mifflin Company 1989

42. HRIHORJEV, L. - PERČIK, Je. - SIMSON, E. - TVERDOVICH, P.: Rekonstruktivizacija proizvodstvennykh predpriyatiy. *MARKETING - NOMIKA - BIZNES INFORM*, 1999, 13
43. IMAI, K.: KAIZEN - Kľúč k úspechu Japoncov v úspechu. Bratislava, VW Bratislava s.r.o. 1992
44. IVANCEVICH, J. M. - DONNELLY, Jr. J. H. - GIBSON, J. L.: Management - Principles and Functions. Boston, Irwin Publishing III. Richard D. Irwin 1989
45. Jak se dělá marketing. Praha, UTRIN 1990
46. JONES, G.: Cesta ku prosperite. Praha, GRADA 1996
47. Hospodárske noviny 11. 7. 1994
48. Hospodárske noviny 1993 - 1994 (január - jún)
49. CHOVAN, P.: Poist'ovnictvo. Bratislava, Ústav ekonomických vied a manažérov pri Ekonomickej univerzite v Bratislave 1996
50. KADLEC, F. Prosperujeme v podnikání. Praha, Management Press 1993
51. KAČÍR, K.: Uplatnenie amerického a japonského manažmentu. Bratislava, ALFA 1991
52. KACHŇÁKOVÁ, A.: Personálny manažment. Bratislava, Ústav ekonomických vied a manažérov pri Ekonomickej univerzite v Bratislave 1996
53. KAST, F. E. - ROSENZWEIG, J. E.: Organization and Management - A System Approach. New York, McGraw Hill 1971
54. KING, A. - SCHNEIDER, B.: První globální revize. Bratislava, Bradlo 1991
55. Kol.: Prognostické reflexe problému přechodu k tržní ekonomice. Praha, Prognostický ústav ČSAV 1991
56. KONEČNÝ, B. - SOJKA, M.: Moderní ekonomie. Praha, ALFA 1991
57. KOONTZ, H. - WEHRICH, H.: Management. Praha, Grada Publishing 1993
58. KOTARBIŇSKI, T.: Praxeologie. Praha, Academia 1977
59. KOTLER, Ph. - ARMSTRONG, G.: Marketing. Bratislava, VW 1990
60. KOUBEK, J.: Personální práce v malých podnicích. Praha, Grada 1997

- NETTENER, R.: Management. Boston, Houghton Mifflin Company 1989
- NER, M. a kol.: Poradenství pro podnikatele a manažery I. Praha CAPA 1991
- PEPKOVIČ, M. - RAJŇÁK, M.: Náklady a ceny. Bratislava, Ústav ďalšieho vzdelávania ekonómov a manažérov pri Ekonomickej univerzite v Bratislave 1996
- PEPKOVIČ, M. - RAJŇÁK, M.: Rozpočtovníctvo. Bratislava, Ústav ďalšieho vzdelávania ekonómov a manažérov pri Ekonomickej univerzite v Bratislave 1996
- ZMIŠIN, P.: Nová daňová sústava. Košice, R UPJŠ 1993
- ZMIŠIN, P.: Malé firmy - príležitosť pre rodinné podnikanie. In: Problémy rodiny v súčasnosti. Prešov, MANACON 1994,
- ZMIŠIN, P.: Strategický prístup v manažmente. In: Ekonomika podnikov a regiónov. Prešov, Manacon 1995
- ZMIŠIN, P.: Problém racionality v teórii rozhodovania. In: Prevencia protispoločenskej činnosti mládeže. Prešov, MANACON 1996
- ZMIŠIN, P.: Technika osobnej práce vrcholového manažéra firmy. In: Ekonomika podnikov a regiónov. Prešov, Manacon 1996
- ZMIŠIN, P.: Investičné rozhodovanie v podniku. In: Stratégia riadenia podnikov v trhovom hospodárstve. Bratislava, Nezes 1996
- ZMIŠIN, P.: K problému riadenia a organizácie podniku. In: Poradca 97, č. 11-12,
- ZMIŠIN, P.: Ekonomické a podnikateľské charakteristiky východného Slovenska. In: Politický systém Slovenskej republiky (stav - kontexty - perspektíva). Prešov Katedra sociálno-politických vied FF UPJŠ, 1997
- ZMIŠIN, P.: Miesto malých a stredných podnikov v štruktúre podnikateľských subjektov. In: Poradca 98, č. 9,
- ZMIŠIN, P.: Ľudské zdroje, zamestnanosť a regionálny aspekt ekonomického rozvoja. In: Spoločnosť a občan v horizonte 21. stor. II. Prešov, Manacon 1998
- ZMIŠIN, P.: Vybrané aspekty fungovania marketingovo riadenej firmy. Prešov, Manacon 1999

76. LEIHS, A.: Marketing. Návody a odporúčania pre malú firmu. Bratislava, SOPK 1993
77. LESÁKOVÁ, D.: Marketing a reklama. Bratislava, Ústav štátneho vzdelávania ekonómov a manažérov pri Ekonomicko-univerzite v Bratislave 1996
78. LIPTÁK, J.: Dane a zdaňovanie. Bratislava, Ústav štátneho vzdelávania ekonómov a manažérov pri Ekonomicko-univerzite v Bratislave 1996
79. LIPTÁK, F.: Metódy a štýly riadenia. Bratislava, SOPK 1993
80. MACHATA, F.: Dějiny vědeckého řízení v kapitalistickém myslu. Praha, Svoboda 1967
81. MAJTÁN, Š.: Nákup a riadenie zásob. Bratislava, Ústav štátneho vzdelávania ekonómov a manažérov pri Ekonomicko-univerzite v Bratislave 1996
82. MANN, R. - MAYER, E.: Controlling - metoda správnosti podnikání. Praha, Profit 1992
83. MARHOULOVÁ, D.: Japonské systémy řízení. Praha, Svoboda řízení 1991
84. MATSUMOTO, K.: Participativní management. Praha, Svoboda řízení 1997
85. MASTERING ENTERPRISE, 1 - 7, 1999. In: PROFIT, 2000 III., 23. III., 6. IV., 13. IV., 20. IV., 4. 5. 1999
86. McCORMACK, M. H.: Co vás nenaučí ze Harvardu, aby úspěšně podnikat. Praha, Prostor 1991
87. McCORMACK, M. H.: Co vás stále ještě ze Harvardu nenaučí aneb jak podnikat úspěšněji. Praha, Prostor 1992
88. McGILL, A. M.: Řízení konfliktů. Praha, Grada 1998
89. McKENNA, D. D. - McHenry J. J.: Pozitivní managementové metody. Praha, Grada 1998
90. MILGROM P. - ROBERTS J.: Modely rozhodování v manažerském managementu. Grada, Praha 1997
91. MISKEL, J. R. - MISKELL, V.: Pracovní motivace. Praha, Svoboda řízení 1977
92. NAKONEČNÝ, M.: Motivace pracovního jeřmání v malých firmách. Praha, Institut řízení 1993
93. OLENICK, A. J.: Cesta k zisku. Praha, Grada 1998

- Organizace a řízení. Praha, Institut řízení 1993
- PAPULA, J.: Strategický manažment. Bratislava, Vydavateľstvo Ekonom 1992
- PARKINSON, C. N.: Parkinsonov zákon, čiže honba za kariérou. Bratislava, Spektrum 1991
- PARKINSON, C. N. - RUSTOMJI, M. K.: Velké myšlenky managementu. Praha, Svoboda 1994
- PARKINSON C. N. - RUSTOMJI M. K.: Špičkovost v managementu. Praha, Svoboda 1994
- PARKINSON, C. N. - RUSTOMJI, M. K.: Základy managementu. Praha, Svoboda 1994
- PATERSON, T. T.: Teória řízení. Praha, SNTL 1971
- PETER, O.: Účtovníctvo. Bratislava, Ústav ďalšieho vzdelávania ekonómov a manažérov pri Ekonomickej univerzite v Bratislave 1996
- PETRIJANOŠOVÁ, B.: Bankovníctvo. Bratislava, Ústav ďalšieho vzdelávania ekonómov a manažérov pri Ekonomickej univerzite v Bratislave 1996
- PETERS, Th. J. - AUSTIN, N.: A Passion for Excellence: The Leadership Difference. New York, Random House 1985
- PETERS, T. J. - WATERMAN, R. H.: Hledání dokonalosti - Lekce z nejlépe řízených amerických společností. Praha, Svoboda 1993
- PEIFER, L. - UMLAUFOVÁ, M.: Firmení kultura. Praha, Grada 1997
- PELKOVÁ, A.: Manažerske plánovanie. Bratislava, Vydavateľstvo Ekonom 1992
- POLL, H.-CH.: Betriebswirtschaftslehre der Mittel- und Kleinbetriebe. Berlin (West), E. Schiedt Verlag 1982
- POLOUČEK, S.: Peníze, banky a finanční trhy. Karviná, OPF 1996
- POLOUČEK, S.: České bankovníctví na přelomu tisíciletí. Ostrava, Ethics 1999
- POVRÁZNÍK, J.: Stratégia, riadenie a kontrola. Bratislava, Ústav ďalšieho vzdelávania ekonómov a manažérov pri Ekonomickej univerzite v Bratislave 1996

111. PROKOPENKO, J. - KUBR, M.: Vzdělávání a management. Praha, Grada 1998
112. ROHÁČ, J.: Právo a společnost II. Prešov, ManaCon 1997
113. ROHÁČ, J. - KUZMIŠIN, P.: Ľudské zdroje a management. Prešov, ManaCon 1997
114. Rozhodovanie v podnikaní a managemente. (Zborník). Prešov, MANACON 1991
115. RUDY, J.: Organizácia a riadenie japonských firiem. Bratislava, Alfa 1990
116. RUSTOMJI, M. K. - SAPRE, S. A.: Umění managementu. Praha, Svoboda 1993
117. SABO, M.: Podnikateľská legislatíva. Bratislava, Ústav pre vzdelávanie ekonómov a manažerov pri Ekonomickej univerzite v Bratislave 1996
118. SAMUELSON, P. - NORDHAUS, W.: Ekonomia I a II. Bratislava, Elita 1991, 1992
119. SEDLÁK, M.: Rozvoj organizačných štruktúr podnikov. Bratislava, Práca 1988
120. SEDLÁK M.: Základy manažmentu. Bratislava, Ekoman 1991
121. SEIDEL, H. - TEMMEN, R.: Grundlagen der Volkswirtschaftslehre. Bad Homburg von der Höhe, Gebler 1987
122. SCHEIN, E. H.: Psychologie organizace. Praha, Horizont 1991
123. SKINNER, S. J.: Business for the 21-st Century. Boston, 1992
124. SMOLA S.: Úvod do teorie organizace. Praha, Svoboda 1991
125. SORCHER, M.: Tajemství úspěchu manažera. Praha, Vlasta Publishing 1992
126. SOJKA, M. - KONEČNÝ, B.: Malá encyklopédie manažmentu. Praha, LIBRI 1996
127. STÝBLO, J.: Personální management. Praha, Grada 1997
128. ŠLOSÁR, R. - ŠLOSÁROVÁ, A. - MAJTÁN, S.: Výchovný manažer ekonomických pojmov. Bratislava, SPN 1992
129. STAEHLE, W. H.: Management. Eine verhaltenwissenschaftliche Einführung. München, Verlag Franz Vahlen GmbH 1991
130. ŠTEFKO, R.: Marketingová stratégia v manažmentu podnikajúcich v turizme. In: URBÁNNE A K. J. TURIZMUS A MANAŽMENT (Zborník). Prešov, FF PU 1997

- STEFKO, R.: Marketingová stratégia v riadení vzdelávacieho subjektu. Zborník. Bratislava, Asociácia inštitúcií vzdelávania dospelých v SR 1994
- STEFKO, R.: Analýza metód merania image vzdelávacej organizácie v konkurenčnom prostredí a ich aplikácie v Public Relations. E + M, 1999, 1
- STEFKO, R.: Finančné inštitúcie a špecifiká marketingových prístupov v ich riadení. Zborník. In: Perspektivy bankovníctví po roce 2000 ve svete a v České republice. Karviná, OPF 1996
- STEFKO, R.: Expektačná teória v marketingu nehmotných produktov. Zborník. Súčasné trendy v manažmente. Bratislava, Fakulta manažmentu UK 1998
- STEWART, F. W.: Zásady vědeckého řízení. Praha, Technicko-hospodárska jednota 1947
- TEPPER, B. B.: Manažerské znalosti a dovednosti. Praha, Grada 1997
- TEPPER, B. B.: Delegování pracovních úkolů a povinností. Praha, Grada 1998
- TER-MANUELIAN, A.: Moderní technologie řízení I.-V. Praha, Institut řízení 1993
- THOMMEN, J. P.: Betriebswirtschaftslehre. Band 3 (Personal, Organisation, Führung). Zürich, Verlag Hans Schellenberg 1989
- TEUMA, M.: Klíč k japonskému úspěchu. Martin, Neografia 1998
- TURBAN, E.-MEREDITH, J. R.: Fundamentals of Management Science. Homewood, IRWIN 1988
- TYSON, S.- JACKSON, T.: Organizační chování. Praha, Grada 1998
- VACHA, S.: Cíl moderního kapitalistického podniku. Praha, Svoboda 1970
- VAVRINČÍK, P.: Tímová koncepcia reinžinieringu. Prešov, Manacon 1999
- VLAČINSKÝ, K.: Podnikateľské financie. Bratislava, Ústav ďalšieho vzdelávania ekonómov a manažérov pri Ekonomickej univerzite v Bratislave 1996
- VODÁČEK, L. - VODÁČKOVÁ, O.: MANAGEMENT. Teorie a praxe 80. a 90. let. Praha, Management Press 1994

147. VODÁČEK, L. - DVOŘÁK, V.: Management v USA. Praha, Institut řízení 1991
148. VODÁČEK, L.- VODÁČKOVÁ, O.: Management a konkurence. Praha, Institut řízení 1991
149. VOLOŠIN, M.: Manažment podniku v krizových situáciách a možnosti jeho konsolidácie. In: Management a podnikanie. Zborník. Košice, VŠE DP 1993
150. VOLOŠIN, M.: Strategická adaptabilita podniku a jej základy. Ekonomický časopis, 1993, 7 - 8, s. 547 - 559
151. VOLOŠIN, M.: Vývoj v oblasti metód strategického manažmentu a ich aplikácie v podnikovej sfére. In: Ekonomika a regiónov. Zborník. Košice, PHF EU 1996
152. VOLOŠIN, M.: Niektoré problémy implementácie strategických plánov. In: Zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie. Bratislava, EU 1995
153. VOLOŠIN, M.: Podnik a jeho stratégia - vývoj strategického manažmentu. In: Acta Oeconomica Cassoviensia. N 2. Košice, PHF EU 1998
154. VRUŽEK, Š.: Teória a prax manažmentu. Prešov, Matica slovenská 1998
155. WALKER, G.: Praktické podnikání. Praha, JAS 1998
156. WERTHER, W. B. Jr. - DAVIS, K.: Lidský faktor v manažmentu. Praha, Victoria Publishing 1992
157. WHITLEY, R. C.: Podnik řízený zákazníkem. Praha, Victoria Publishing 1999
158. WÖHE G.: Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. München, Verlag Franz Vahlen 1985
159. Začátky a první kroky malých podniků. Praha, CTED 1991
160. ZADRAŽILOVÁ, D. - KHELEROVÁ, V.: Management malých podniků. Praha, Grada 1997
161. Časopisy a denná tlač: EKONOM 1991 - 1999
 Ekonomický časopis 1992 - 1999
 Mezinárodní politika 1995, 3
 Slovenský PROFIT 1994 - 1996
 Hospodárske noviny 1994 - 1999
 TREND 1994, 1999

Zákony: Ústava Slovenskej republiky, Zákon č. 460/1992 Zb.
Zákon č. 513/1991 Zb. Obchodný zákonník v znení neskorších predpisov
Zákon č. 455/1991 Zb. Živnostenský zákon v znení neskorších predpisov
Zákon č. 212/1992 Zb. o sústave daní v znení neskorších predpisov

ПЕРЕДМОВА

ГЛАВА 1

ГЛОБАЛЬНІ ТА СУСПІЛЬНІ ЗВ'ЯЗКИ, ЩО ВИЗНАЧАЮТЬ У СУЧАСНИЙ ПЕРІОД ФОРМУВАННЯ СЕРЕДОВИЩА ДЛЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

- 1.1. Уявлення про подальший розвиток
 - 1.2. Підходи до опрацювання проблематики
 - 1.3. Інтерпретація тенденцій, напрямів, цілей та покликання науки, а також уявлень про роль та напрями науково-технічного розвитку в сучасному і майбутньому в контексті розвитку суспільства
 - 1.4. Зміни в становищі суб'єктів виробництва з точки зору впливу на них технічних процесів
 - 1.5. Інші суспільні складові проблематики.
 - 1.5.1. Глобалізація: за і проти
 - 1.5.2. Підприємство і підприємництво в процесі глобалізації
 - 1.6. Рівні шанси та життєвий рівень
- Резюме

ГЛАВА 2

СУСПІЛЬНО-ІСТОРИЧНІ ЗВ'ЯЗКИ ВИНИКНЕННЯ І РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ТА ПІДПРИЄМНИЦТВА

- 2.1. Розвиток форм виробництва та підприємництва
- 2.2. Розвиток підприємництва у зв'язку з розвитком наукових дисциплін та галузей

13	Організація підприємства: історичний нарис і сучасні тенденції розвитку (у контексті підприємництва), огляд літератури	38
14	Підприємство і народне господарство, нарис розвитку взаємозв'язків	49
	2.4.1. Підприємство як економічний суб'єкт	52
15	Підприємство та підприємницьке середовище	57
16	Підприємство і нагода	63
17	Початок підприємницької діяльності: початок діяльності та ріст підприємства (системний огляд).	76
18	Наступні фази зростання підприємства, модель етапів розвитку на прикладі малого підприємства	84
19	Довготривалий ріст підприємства	90
20	Продаж підприємства	94
	2.10.1. Потенційний покупець підприємства	96
21	Підприємство має проблеми. Як повернути справи на краще?	111
22	Предметні питання зростання підприємства, вирішення питання інвестицій	115
23	Продуктивність - вічна проблема підприємства	126

ГЛАВА 3

ОРГАНІЗАЦІЯ ПІДПРИЄМСТВА

24	УПРАВЛІННЯ НИМ	136
1	Типи людей і структура підприємства	137
2	Керівник та сфера його діяльності	140
3	Відповідальність керівника організації	142
4	Керівник і вид завдань	143
5	Технологія	144
	3.5.1. Технологія та організація можливостей вибору	146
	3.5.2. Керівництво саморегулюючими та соціотехнічними системами	147
	3.5.3. Приклади соціотехнічних систем	149

ГЛАВА 4

МОТИВАЦІЯ ТА ПРОДУКТИВНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА

4.1.	Елементи мотивації	
4.2.	Процес мотивації	
4.3.	Основні ознаки для розрізнення	
4.4.	Людська поведінка і мотивація	
	4.4.1. Культурний рівень	
	4.4.2. Індивідуальний рівень	
4.5.	Дещо про мотивацію та розвиток ініціативи	
	4.5.1. Загальний підхід	
4.6.	Зовнішня мотивація	
4.7.	Заповіти Лі Айкокки	

ГЛАВА 5

ПРОБЛЕМА РОЗМІРУ ПІДПРИЄМСТВА. МІСЦЕ МАЛИХ ТА СЕРЕДНІХ ПІДПРИЄМСТВ У СТРУКТУРІ СУБ'ЄКТІВ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

5.1.	Визначення суті малого підприємства	
5.2.	Специфіка та переваги малого підприємства	
5.3.	Звичайні проблеми малих підприємств	
5.4.	Підходи до зниження ризику підприємницької діяльності в малому підприємстві	
5.5.	Бюджет у малих та середніх підприємствах як інструмент прийняття рішення	
	5.5.1. Модель діяльності підприємства	
	5.5.2. Дослідження передують витратам фінансів	
5.6.	Система бюджету і організаційна структура підприємства	
	5.6.1. Система бюджету і відповідальність	
	5.6.2. Узгодженість організаційної структури підприємства з його цілями	
5.7.	Методика складання бюджету	

5.7.1. Керівна функція контролю	208
5.8. Бюджетна рівновага	209
5.9. План ліквідних засобів як дзеркало підприємництва ..	213
5.10. Принципи складання бюджетів	215
5.11. Правила застосування контролю за бюджетом	219
5.12. Діяльність малих та середніх підприємств, світовий досвід	224

ГЛАВА 6

РІВЕНЬ ПЕРСОНАЛУ ТА ЯКІСТЬ МЕНЕДЖМЕНТУ - КЛЮЧ ДО УСПІШНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

6.1. Зауваження щодо місця та ролі менеджменту на підприємстві	237
6.2. Три ступені менеджменту	238
6.3. Три складові системи менеджменту	239
6.4. Спосіб життя менеджера	242
6.5. Як досягти довіри?	247
6.6. Менеджер і успіх у підприємстві	249
6.6.1. Менеджер і підлеглий	250
6.6.2. Менеджер і знання людей	251
6.6.3. Менеджер на підприємстві і стиль керівництва ..	251
6.6.4. Поведінка керівників	252
6.7. Менеджерська мережа	254
6.7.1. Фактори, які впливають на вибір стилю керівництва	255
6.8. Фактори ефективного керівництва	256
6.9. Модель Фідлера	256
6.10. Ситуаційна модель	260
6.11. Модель шлях-мета	262
6.12. Мотиваційна вартість-сила	264
6.13. Внутрішня винагорода	265
6.14. Зовнішня винагорода	265
6.15. Висновки для організацій	266
6.16. Менеджер як джерело винагород	267

ГЛАВА 7

ПРОБЛЕМИ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА І МЕНЕДЖМЕНТУ

- 7.1. Підприємство: основні стратегічні підходи
- 7.2. Вибрані питання методики розвитку основної стратегії в практиці підприємництва
- 7.3. Етапи стратегічного шляху - рекомендація до практичного використання
- 7.4. Класична концепція стратегії підприємства
- 7.5. Основна схема стратегічного просування
- 7.6. Види стратегії
- 7.7. Розвиток стратегічного менеджменту
- 7.8. Відповідальність підприємства перед суспільством при створенні стратегії
- 7.9. Доповнення до творення стратегії

ГЛАВА 8

ВИХІДНІ ТОЧКИ І ПІДХОДИ ДО ЗАСТОСУВАННЯ МАРКЕТИНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

- 8.1. Напрями застосування мікс-маркетингу на підприємстві
- 8.1.1. "Чотири Р" Е. Дж. Мк. Карті
- 8.1.2. Мікс-маркетинг і інфраструктура маркетингу
- 8.1.3. Вимоги до успішної концепції мікс-маркетингу
- 8.1.4. Визначення мікс-маркетингу
- 8.1.5. Труднощі при визначенні мікс-маркетингу
- 8.1.6. Концепція мікс-маркетингу, вихідні точки і підходи
- 8.1.6.1. Маркетинг і планування
- 8.1.6.2. Планування і напрямки його розвитку
- 8.1.6.3. Прийняття рішення згідно з методикою мікс-маркетингу
- 8.1.6.4. Ринок і стратегія сегментів ринку

8.1.6.5. Напрямок запровадження мікс-маркетингу	338
8.1.7. Прийняття рішень про розмір інструментів мікс-маркетингу	344
8.1.8. Про проблему якості працівників маркетингу	347
8.1.9. Приклад застосування маркетингового мислення - вихідна точка в умовах підприємства	354
8.1.9.1. Наступні кроки для реалізації стратегії маркетингу	357
8.1.10. Приклад порівняльного дослідження концепції маркетингу	380
8.1.11. Науково-технічний розвиток, стратегія підприємства і маркетинг (практика відомих світових підприємств)	383

ГЛАВА 9

ПІДПРИЄМСТВО І ПІДПРИЄМНИЦТВО: ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ, ПРОГНОЗИ НА МАЙБУТНЄ	389
ЗАМІСТЬ ВИСНОВКІВ.....	416
Словник деяких термінів, використаних у монографії	420
Література	426

Наукове видання

Петер КУЗМІШИН

**ПІДПРИЄМНИЦЬКЕ СЕРЕДОВИЩЕ
ТА ЕКОНОМІЧНИЙ РОЗВИТОК
(питання теорії і практики)**

*Редактор Л. І. Серeda
Художній редактор Л. Надь
Комп'ютерний набір Л. Надь
Технічний редактор Й. Немец*

Написано до друку 30.5.2000 р. Формат 60x84/16. Папір офс. №1.
Друк офсетний. Ум. друк. арк. 21,42. Обл. вид. арк. 22,08. Тираж 500.
Видруковано в поліграфічному центрі ГРАФОТЛАЧ Пряшів (Словаччина).

Оригінал-макета виготовлено в Пряшівському університеті Пряшів,
вул. 17-го новембра, 1 (Словаччина)