

Європейський університет

О. А.Жигулін

Ефективність методів управління
підприємством у ринковій економіці

Монографія

Київ 2009

ББК 65.050я73
УДК 65.015.3
Ж 68

Жигулін О.А. Ефективність методів управління підприємством у ринковій економіці: Монографія. – К.: Вид - во Євр. ун-ту, 2009. – 302 с.

В монографії розробтан механізм оцінки ефективності методів управління підприємством в краткосрочной и долгосрочной перспективе. Обоснована значимість соответствия методів управління рентабельной работе, основной базовой конкурентной стратегии предприятия и государственным нормативам.

У монографії розроблено механізм оцінки ефективності методів управління підприємством у короткостроковому та довгостроковому періодах. Обґрунтовано значимість відповідності методів управління рентабельній роботі, основній базовій конкурентній стратегії підприємства та державним нормативам.

Рецензенти:

1. Гончаров В.Н., д.е.н., професор, завідувач кафедри Економіки підприємств та управління трудовими ресурсами Луганського національного аграрного університету

2. Парсяк В.Н., д.е.н., професор, декан інженерно-економічного факультету Національного університету кораблебудування імені адмірала Макарова, м. Миколаїв, заслужений діяч науки і техніки України

Рекомендовано до друку Вченою радою Європейського університету (протокол № 3 від 25 вересня 2009 року)

© О. А. Жигулін, 2009
© Євр. ун-т, 2009

ЗМІСТ	Стр.
ВСТУП.....	6
Розділ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ.....	7
Глава 1. Дослідження методів управління підприємством	7
1.1. Загальні положення.....	7
1.2. Класифікація та зміст методів управління підприємством.....	18
1.3. Проблема оцінки ефективності методів управління підприємством	25
Глава 2. Ефективність методів управління підприємством як об'єкт наукових досліджень.....	28
2.1. Загальні положення.....	28
2.2. Формування структури механізму ефективного управління підприємством.....	28
2.3. Визначення вимог до методів управління підприємством, як підготовчий етап їх оцінки на ефективність.....	32
Висновки до розділу 1.....	71
Розділ 2. ФОРМУВАННЯ ЗАГАЛЬНОЇ ТА ПРИВАТНИХ ЦІЛЕЙ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ.....	72
Глава 3. Загальна мета методів управління підприємством та приватні цілі методів управління маркетингом.....	72
3.1. Загальні положення.....	72
3.2. Приватні цілі методів управління формуванням товару, ціноутворенням, рекламуванням і збутом.....	73
Глава 4. Цілі методів управління виробничо-господарською та економічною діяльністю підприємства.....	93
4.1. Загальні положення.....	93
4.2. Приватні цілі методів управління виробництвом, персоналом та витратами.....	93
Глава 5. Цілі методів управління дивідендною, інвестиційною та фінансовою діяльністю підприємства.....	117
5.1. Загальні положення.....	117
5.2. Приватні цілі методів управління прибутком і фінансами.....	117
Глава 6. Коригування цілей методів управління відповідно до основної базової конкурентної стратегії підприємства.....	125
6.1. Загальні положення	125
6.2. Сполучення та взаємне посилення різних методів управління підприємством.....	131
6.3. Дослідження методів управління персоналом.....	136
6.4. Розробка системи цілей методів управління, що відповідають основній базовій конкурентній стратегії підприємства.....	140
Висновки до розділу 2.....	147
Розділ 3. МЕХАНІЗМ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ.....	148

Глава 7. Оцінка ефективності методів управління підприємством у короткостроковій перспективі.....	148
7.1. Загальні положення.....	148
7.2. Концепція економічної оцінки ефективності методів управління підприємством.....	149
7.3. Інструментарій, що використовується в процесі економічної оцінки ефективності методів управління підприємством	153
7.4. Методика економічної оцінки ефективності методів управління підприємством.....	158
Глава 8. Оцінка ефективності методів управління підприємством у довгостроковій перспективі	167
8.1. Загальні положення.....	167
8.2. Оцінка методів управління на відповідність основній базовій конкурентній стратегії підприємства	167
8.3. Оцінка методів управління підприємством на відповідність нормам державного регулювання.....	174
Глава 9. Створення механізму для оцінки ефективності методу (ів) управління підприємством у короткостроковій та довгостроковій перспективі.....	184
9.1. Загальні положення.....	184
9.2. Механізм оцінки ефективності методу (ів) управління підприємством у короткостроковій та довгостроковій перспективі.....	184
9.3. Особливість оцінки ефективності методів управління великим підприємством та групою підприємств, які об'єднані спільною метою.....	186
Висновки до розділу 3.....	198
Розділ 4. НАПРЯМИ ПОПОВНЕННЯ ТА ВДОСКОНАЛЕННЯ БАНКУ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ.....	200
Глава 10. Поповнення арсеналу основних методів управління підприємством.....	200
10.1. Загальні положення.....	200
10.2. Розробка методів управління маркетингом.....	202
10.3. Формування методів управління виробництвом, персоналом і витратами.....	216
10.4. Розробка методів управління прибутком і фінансами.....	223
Глава 11. Створення методів управління шляхом заповнення ланцюжка нарощення споживчої цінності товару та коригування їх щодо виду основної базової конкурентної стратегії підприємства.....	228
11.1. Загальні положення.....	228
11.2. Формування нових методів управління підприємством, що відповідають кільцям ланцюжка нарощення споживчої цінності товару.....	223
11.3. Коригування основних методів управління щодо виду основної базової конкурентної стратегії підприємства.....	229
	235

Висновки до розділу 4.....	238
ВИСНОВКИ.....	240
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	242
ДОДАТКИ.....	248
А. Зміст методів управління.....	248
Б. Методи управління, розроблені класиками менеджменту.....	259
В. Коригування методів управління для використання на підприємствах, які мають різноспрямовані конкурентні стратегії.....	271
Г. Бізнес-форми та алгоритми.....	296

ВСТУП

Ринкові перетворення в Україні за часом збіглися з інформаційною революцією й глобальними перетвореннями світової економіки. До проблем управління підприємством сьогодні відносяться: необхідність прийняття управлінських рішень із врахуванням світового управлінського досвіду; використання процесного, ситуаційного й системного підходів до управління, як квінтесенції досягнень управлінської думки. Наукова думка, намагаючись прогнозувати особливість економіки XXI століття, представляла її як постіндустріальну, інформаційну та ту, яка зазнала глобальні перетворення. Практика роботи підприємств на початку нинішнього століття виявила основну особливість економіки, яка складається в тому, що вона є істотно орієнтованою на споживача. Цьому сприяє тотальний процес надвиробництва товарів внаслідок автоматизації виробничих процесів із використанням інформаційних технологій. У світі усе чіткіше й яскравіше вимальовується образ загального дефіциту, яким є сам платоспроможний клієнт. Інформаційна революція й глобальні процеси підвищення (вирівнювання) стандартів щодо продукції озброїли клієнта знанням про світовий рівень якості товарів. Щоб домогтися переваги споживача, підприємства зобов'язані постійно вдосконалювати свою діяльність. Якщо в минулому столітті досить було просто модифікувати продукцію й активно її рекламувати, то сьогодні відповідати на запити ринку підприємству доводиться всіма видами своєї діяльності. У цьому складається головне завдання системи управління сучасним підприємством.

Якими ж інструментами володіє управлінська наука сьогодні? У даній сфері використовуються поняття: функція управління; прийом, спосіб управління; управлінське рішення; стратегія; тактика й ін. В умовах інформатизації й споживчої орієнтації управлінської діяльності необхідно використовувати таке поняття, що, з одного боку, дозволяло б забезпечувати націленість на вирішення проблем клієнтів, а з іншого, – давало можливість накопичувати й систематизувати світовий управлінський досвід. Більшість використовуваних в теорії й практиці управління понять не придатні до інтеграції управлінського досвіду роботи підприємств. Наприклад, нема рації збирати й групувати приватні управлінські рішення, функції управління й т.ін. Однак, проведені дослідження дозволили виявити з арсеналу управлінської науки поняття, що задовольняє сучасним вимогам до управління. Таким поняттям є метод управління: сукупність певним чином і з певною метою організованих способів і прийомів впливу керуючої підсистеми системи управління підприємством на керовану. За допомогою методів управління, як із цеглинок, можна будувати ефективні системи управління сучасними підприємствами. Передбачається, що якщо згрупувати методи управління за основними підсистемами системи управління підприємством і розробити комплекс орієнтованих на вирішення проблем клієнта цілей, то побудована в такий спосіб система управління підприємством виявиться здатною вирішувати його сучасні проблеми. Цьому й присвячене дане монографічне дослідження.

Розділ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Глава 1. Дослідження методів управління підприємством

1.1. Загальні положення

Основними теоретико-методологічними підходами до управління є: процесний, системний, ситуаційний і бізнес-процесний підходи.

Процесний підхід уперше запропонований прихильниками школи адміністративного управління, які описували функції менеджера: планування, організацію, мотивацію, контроль. Вони розглядали їх як незалежні одну від одної. Процесний підхід, по-перше, пропонує їхній взаємозв'язок, а по-друге, - безперервний характер цього взаємозв'язку [1, с.7].

На наш погляд тут є певна доля механісцизму. Вчені рекомендують зрозуміти складне явище, представивши його в динаміці. Автор дотримується іншої думки. Зрозуміти складне явище можна встановивши основний, що впливає на його поводження, фактор. Дану точку зору підтримують ряд учених, які прогнозують крах функціонального підходу до управління [2, с.36].

Системний підхід відрізняється тим, що розглядає проблеми управління різними організаціями з позицій складних систем. Його ідея полягає в тому, що ціле завжди відмінно від простої суми його складових [3, с.168].

Недоліком сучасних поглядів на систему в економіці є відсутність вказівок на конкретний системовідтворюючий зв'язок між частинами цілого.

Ситуаційний підхід припускає використання різних методів у різних ситуаціях. Невирішеною є проблема “чорного ящика” й “основного фактору”. Вирішення її покликане відповісти на запитання: “Які методи й коли доцільні?” [4, с.7].

Найбільш близько до вирішення сучасних проблем управління підійшли автори бізнес-процесного підходу до управління. На їхню думку, необхідно визначити основну потребу клієнта підприємства й спробувати задовольнити її за рахунок організації ланцюжка дій, який іменується “бізнес-процесом” [5, с.7]. Обмеженість даного наукового висновку полягає в тому, що автори не розглядають всю діяльність підприємства як один бізнес-процес. Саме такому розгляду присвячене дане монографічне дослідження.

Важливу роль в орієнтації всіх видів діяльності підприємства на задоволення основної потреби споживача грає поняття “метод управління”. Якщо за допомогою методів управління, як із цеглинок, побудувати систему управління підприємством і зорієнтувати цілі методів на задоволення основної потреби його клієнтів, то в такий спосіб можна вирішити сучасні управлінські проблеми підприємства.

Дослідження дають підставу до формування поняття “метод управління”.

Формування поняття “метод управління” неодноразово розглядалося вітчизняними вченими [6–17]. Більшість з них пов'язують це поняття з ети-

мологією слова “метод”. Останній має грецьке походження (method) і означає:

- 1) спосіб пізнання, дослідження явищ природи й громадського життя;
- 2) прийом, спосіб або образ дії.

Перше значення відносить поняття “метод управління” до категорії гносеологічних понять. З його допомогою передбачається можливість одержання нових знань про управлінські відносини. Друге значення означає спосіб здійснення діяльності щодо управління.

Із гносеологічної точки зору відомі наступні підходи до визначення поняття “метод управління” [18–20]: системні, комплексні, історичні, моделювання, експерименту, соціологічних досліджень.

При системному підході під методом мається на увазі спосіб розгляду керуючої й керованої системи у вигляді цілопов’язаних елементів, об’єднаних загальною метою. Це спосіб виявлення властивостей системи, її внутрішніх і зовнішніх зв’язків, спосіб використання методології системного аналізу в сфері управління.

Комплексний підхід представляє метод як спосіб розгляду управлінських відносин й їхніх конкретних форм у поєднанні з загальними властивостями й стійкими взаємозв’язками найважливіших елементів, що утворюють їхню структуру.

З історичної точки зору метод – це спосіб дослідження виникнення, формування й розвитку об’єктів у хронологічній послідовності.

Ототожнюючи поняття “метод” з моделюванням, з ним пов’язують побудову моделей управляемого об’єкта або суб’єкта управління, які полегшують вивчення їхніх властивостей й особливостей поведінки.

Коли метод розглядають як експеримент, то під ним розуміється науково обгрунтований досвід перевірки можливих рішень на одному або декількох об’єктах, проведений на основі певної методики підготовленими фахівцями з метою перевірки тих чи інших гіпотез, нововведень і змін у системі управління підприємством.

При об’єднанні поняття методу з соціологічними дослідженнями він представляється як спосіб визначення ролі можливих мотивів поведінки й характеру взаємин у трудовому колективі (соціально-психологічний клімат) і за його межами.

Отже, гносеологічна сторона поняття “метод управління” достатньо досліджена й не вимагає глибокого вивчення. Сторона ж цього поняття, що припускає вибір з безлічі прийомів, способів або образів дій їх такої конкретної комбінації, яка б задовольняла цілям управління, слабо вивчена. Надалі будемо розглядати, в основному, остатню сторону поняття “метод управління”.

Критичний аналіз літератури показав, що розвиток поняття “метод управління” автори зв’язують із трьома процесами:

- динамікою проблем, які історично поставали перед підприємствами;
- змінюю шкіль менеджменту й підходів до управління;

зміною поняття про те, який же чинник є головним у процесі управління підприємством.

Такий підхід дає можливість виявити основну тенденцію розвитку поняття “метод управління” й одержати системне значення його суті (табл. 1.1).

Таблиця 1.1. *Тенденція розвитку поняття “метод управління”*

Основний висновок	Етапи	Роки	Головні проблеми підприємства	Школа (підхід) менеджменту	Методи вирішення проблем
Від фрагментарного (виробництво, персонал, структура, плани й т.ін.) до найбільш загального (системного) розгляду поняття “метод управління підприємством”, представленого суб'єктом глобального економічного й інформаційного середовища, на яке впливають загальнолюдські норми етики	1	1890-1935	Ефективне функціонування великого підприємства	Класична	1. Методи раціоналізації праці й виробництва 2. Методи формування ієрархічних структур
	2	1936-1955	Максимізація випуску товарів й ефективності виробництва	Людських відносин	1. Методи вдосконалення праці 2. Методи вдосконалення системи управління
	3	1956-1970	Створення системи управлінняського контролінгу	Кількісний і системний підходи	1. Методи кількісних досліджень 2. Моделювання 3. Економіко-математичні методи 4. Системний аналіз
	4	1971-1980	Посилення конкурентного статусу на ринках	Ситуаційний підхід	Методи стратегічного планування
	5	1981-1985	Ефективна реалізація планів	Ситуаційний підхід	Методи формування культури організації
	6	1986-1989	Адаптація до зростаючих і прискорюваних змін	Ситуаційний підхід	1. Методи управління інноваціями 2. Методи організаційних змін
	7	1990-1999	Максимальне використання всіх можливостей управлінської науки	Нові підходи	1. Методи, за яких використовують якості лідера
	8	2000-по теперішній час	Управління на основі глобальної інформації про передові досягнення управлінської науки, соціально-адекватний та етичний підходи до управління	Школи глобалізації й адекватного опису дійсності в процесі управління	1. Методи системного розгляду проблем підприємства з погляду глобального економічного середовища й загальнолюдських норм етики 2. Методи управління підсистемами системи управління підприємством, які орієнтовані на задоволення потреб споживача

Аналіз показників табл. 1.1 свідчить про те, що з ускладненням даних про об'єкта управління (підприємство) ускладнювалися й методи управління, за допомогою яких вирішувалися його проблеми. Спочатку це були хронометражні спостереження, на основі яких формувалися оптимальні трудові рухи. Потім почали вдосконалюватися структури управління підприємствами. Помітною віхою в розвитку управлінської науки є створення системи управлінського контролінга. Цього періоду (1956-1970 рр.) ще не торкнулися кардинальні зміни, пов'язані з інформаційною революцією. Однак розвинені в його рамках кількісні методи (економіко-математичні, методи кількісних досліджень, системний аналіз) у цей час всюди використовуються в управлінській діяльності. На початку сімдесятих років почався період посилення конкурентної боротьби на світових ринках, що супроводжувався необхідністю: ефективної реалізації планів; адаптації до зростаючих і прискорюваних змін на мікро- і макрорівнях; максимального використання всіх можливостей управлінської науки. У цей період превалював ситуаційний підхід до управління. Заходами, що застерігали підприємства від непередбачених ситуацій, були: формування особливої культури організації; ефективне управління інноваціями; здатність до гнучких організаційних змін; використання неординарних якостей особистості лідера на підприємстві.

Основною проблемою сучасного етапу є необхідність використання глобальної інформації про передові досягнення управлінської науки. За складних, постійно змінюваних обставин на ринку, виникає необхідність звертатися до соціально-адекватного й етичного підходів до управління.

Отже, використовуючи історичний підхід до аналізу змін у методах управління, помітили, що вони змінювалися від простого (фрагментарного) до складного з ускладненням даних про діяльність підприємства, як об'єкта управління. Сьогодні управлінські проблеми підприємства вирішуються за допомогою методів системного аналізу глобального економічного середовища й загальнолюдських норм етики, а також методів управління підсистемами системи управління підприємством, які орієнтовані на споживача.

Загальні положення у формулюваннях поняття “метод управління” полягають у наступному (табл. 1.2).

Таблиця 1.2. Загальне у формулюваннях поняття “метод управління”

Формулювання визначення ”метод управління”	Сутність поняття ”метод управління”	Джерела
1	2	3
1. Це спосіб впливу на трудові колективи й окремих працівників для досягнення поставлених цілей	Спосіб впливу на колективи для досягнення поставлених цілей	[6–12, 21]

Продовження табл.1.2

1	2	3
2. Міра, засіб впливу суб'єкта керування на колективи, а також окремих працівників з метою досягнення поставленої мети	Міра, засіб впливу суб'єкта керування на колективи працівників з метою досягнення мети	[18]
2. Спосіб здійснення управлінської діяльності, у результаті якої досягаються цілі управління виробництвом	Спосіб здійснення діяльності для досягнення мети	[21–23]
3. Сукупність прийомів цілеспрямованого впливу суб'єктів керування на керований об'єкт	Сукупність прийомів впливу на керований об'єкт	[14–15]
4. Сукупність конкретних способів, прийомів здійснення управлінських функцій для виконання поставлених завдань	Сукупність способів і прийомів здійснення управлінських функцій для виконання завдань	[24, 25, 26]
2. Спосіб здійснення управлінської діяльності, у результаті якої досягаються цілі управління виробництвом	Спосіб здійснення діяльності для досягнення мети	[21–23]
3. Сукупність прийомів цілеспрямованого впливу суб'єктів керування на керований об'єкт	Сукупність прийомів впливу на керований об'єкт	[14–15]
4. Сукупність конкретних способів, прийомів здійснення управлінських функцій для виконання поставлених завдань	Сукупність способів і прийомів здійснення управлінських функцій для виконання завдань	[24, 25, 26]
5. Способи впливу на працю з метою досягнення заданих результатів	Способи впливу на працю з метою досягнення результату	[27]
6. Методи управління визначаються як ті, що відповідають вимогам об'єктивних законів, способам впливу суб'єкта управління на інтереси й потреби працівників для забезпечення відповідності їхнього поведіння цілям і завданням виробництва	Способи впливу на інтереси й потреби працівників для досягнення певних цілей	[28, 29]
7. Прийоми впливу на учасників виробничого процесу й через них – на саме виробництво	Прийоми впливу на учасників виробництва й через них – на саме виробництво	[30]
8. Способи впливу, спрямовані на реалізацію цілей виробництва й управління, засновані на вимогах об'єктивних законів суспільного виробництва, закономірностях і принципах управління	Способи впливу	[13]

Закінчення табл.1.2

1	2	3
9. Методи управління являють собою способи або прийоми цілеспрямованого впливу керуючої системи на керовану систему з метою встановлення найбільш ефективного порядку використання трудових, матеріально-фінансових й інших ресурсів для досягнення поставлених завдань	Способи й прийоми впливу на керовану систему	[31]
10. Сукупність способів і прийомів цілеспрямованого впливу органів керування на економічні відносини	Сукупність способів і прийомів цілеспрямованого впливу	[32]
11. Свідомо формовані суб'єктом керування варіанти управлінської діяльності з метою впливу на колективи трудящих	Варіанти управлінської діяльності з метою впливу на трудові колективи	[20]
12. Порядок, послідовність, технологія виконання об'єктивно необхідних функцій керування	Алгоритм реалізації функцій керування	[33]
13. Організація прийомів і способів, що забезпечує досягнення мети	Організація прийомів і способів для досягнення мети	[34]

Аналіз даних табл. 1.1 і 1.2 показує, що перспективним є подання методу управління як сукупності певним чином і з певною метою організованих способів і прийомів впливу керуючої підсистеми системи управління підприємством на керовану.

Проведемо дослідження понять “прийом”, “спосіб”, “організація”. Прийом – це певна дія, рух. Спосіб – порядок застосування цінностей і засобів (набір прийомів і засобів). Організація способів і прийомів з певною метою припускає: існування їхньої системи, що повністю характеризує поведінку деякого об'єкта управління; наявність варіанта стану даної системи прийомів і способів, що відповідає певній меті управління.

Отже, у процесі дослідження сформуvalи поняття методу управління, наповнене новим змістом. Порівняльна характеристика традиційного й нового визначення поняття “метод управління” наведена в табл. 1.3.

Таблиця 1.3. Відмітні риси поняття “метод управління”, наповнене новим змістом

Порівнювані характеристики	Варіанти порівняння	
	Традиційний	Новий
1	2	3
1. Визначення поняття “метод управління”	Способи впливу суб'єкта управління на колективи, а також окремих працівників з метою досягнення поставленої мети	Сукупність певним чином і з певною метою організованих способів і прийомів впливу керуючої підсистеми системи управління підприємством на керовану

Закінчення табл 1.3

1	2	3
2. Область розповсюдження керуючого впливу	Підсистема управління персоналом	Підсистеми системи управління персоналом: маркетинг, виробництво. персонал, управління витратами, прибутком і фінансами
3. Суб'єкт управління	Особа, що приймає управлінське рішення (ОПР) щодо персоналу	ОПР у сфері кожної з підсистем системи управління підприємством
4. Об'єкт управління	Підсистема управління персоналом	Підсистеми системи управління підприємством
Демонстрація цільового призначення	Прихований неявний характер цільового призначення. Наприклад, метод прямої економічної мотивації персоналу	Цільове призначення присутнє в назві й змісті методу управління. Наприклад, метод преміювання працівників: за інновації (стратегія підприємства “диференціація”); за виконання й перевиконання норм виробітку (стратегія підприємства “економія на витратах”); за раціоналізаторство в області якості (стратегія підприємства “висока якість”)
6. Ступінь інформативності назви	Низька	Висока

Пропоноване поняття “метод управління” реалізує ідею керуючого впливу через працівників на ту сферу діяльності підприємства, у якій вони зайняті. Методи управління, у цьому випадку, несуть інформацію про те як потрібно: формувати товар; утворювати ціну; рекламувати; збувати; виробляти; організовувати персонал; управляти витратами; розпоряджатися прибутком; формувати фінанси.

Відмітною рисою “методу управління” від “прийому управління” є те, що, по-перше, метод – це сукупність прийомів і способів, а по-друге, ця сукупність організується з певною метою.

Наприклад, прийом “додання товару додаткових функцій” відрізняється від методу управління “додаткові функції” тим, що останній – це сукупність прийомів і способів, відібрана з банку літературних і патентних джерел, з метою:

диференціації товару (конкурентна стратегія підприємства “диференціація”);

економії часу й коштів споживача (конкурентна стратегія підприємства “економія на витратах”);

підвищення рівня якості (конкурентна стратегія підприємства “висока якість”).

Наведемо результати дослідження проблеми вибору джерела інформаційного забезпечення методів управління підприємством.

У науковій літературі формуванню банків інформації в сфері управління присвячені роботи Ю.А.Дайновського “505 прийомів бізнесу: Маркетинг, менеджмент, реклама, торгівля, виробництво, податки, стимулювання праці” [35], Р.Кренделла “1001 спосіб успішного маркетингу” [36], Ф.Фінча [37], А.Я.Кібанова [16] й ін. У своїх працях автори описують позитивний управлінський досвід окремих підприємств у рамках підсистем їхньої системи управління. Наприклад, А.Я.Кібанов описує підсистему управління персоналом, Ю.А.Дайновський – маркетинг, операційний менеджмент, збут, витрати й т.ін.

Разом з тим, в епоху глобальної конкуренції підприємству недостатньо знати й використовувати позитивний управлінський досвід окремого підприємства (групи підприємств). У цей час необхідно керуватися повним банком світової інформації.

Назріла необхідність створення способу інформаційного забезпечення методів управління на основі використання банку світової інформації.

У монографії рекомендується, крім описаних у літературі прийомів і способів, залучення до управління світового банку патентної інформації. Саме патенти містять всю вичерпну світову інформацію в сфері життєдіяльності підприємств. Наведені в них технічні рішення є втіленням у життя управлінських рішень (способів і прийомів) щодо формування, виробництва, доставки, зберігання, транспортування товару, нових технологій, способів рекламування й т.ін.

У якості базового структурного елемента системи управління підприємством будемо використовувати поняття “методу управління”. Побудована за допомогою методів управління система управління підприємством представлена на рис.1.1.

Кожен метод управління являє собою сукупність способів і прийомів впливу керуючої підсистеми управління підприємством на керовану підсистему.

Наприклад, у сфері маркетингу (метод управління формуванням товару) керуючий вплив являє собою вибір оптимального набору способів і прийомів формування товару. Керованою підсистемою в цьому випадку є підсистема проектування товару (зовнішній вигляд, функціональні можливості, конструкція, додаткові функції, регулювання, кріплення-відкріплення, усунення несанкціонованого доступу, упакування й т.ін.). Керуючою підсистемою є особа (група осіб), що приймає рішення щодо цільового вибору з певного числа варіантів певної конструкції, функцій, рішень щодо якості й інших атрибутів товару. Сукупність вибору представлена на рис.1.2.

Проілюструємо сукупність вибору способів і прийомів на прикладі розділу патентної інформації А (задоволення життєвих потреб людини). Він складається з 16 класів: А 01 – Сільське господарство; лісове господарство; тваринництво; полювання; рибальство; рибництво; А 21 – Хлібопечення, борошнисто-кондитерські вироби; А 22 – Скотобійна справа; переробка м'яса; А 23 – Харчові продукти та їхня переробка; А 24 – Тютюн; сигарети; цигар-

ки; курильні приладдя; А 41 – Одяг; А 42 – Головні убори; А 43 – Взуття; А 44 – Галантереї; ювелірні вироби; А 45 – Предмети особистого користування; дорожні приналежності; А 46 – Щіткові вироби; А 47 – Меблі; предмети домашнього побуту й побутові прилади; пилососи; А 61 – Медицина й ветеринарія; гігієна; А 62 – Рятувальна служба; боротьба з вогнем; А 63 – Спорт; ігри; масові розваги; А 64 – Сходи.



Рис. 1.1. Система управління підприємством

Клас А 63, наприклад, підрозділяється на підкласи: б) снаряди й устрої для фізичних вправ, гімнастики, плавання, альпінізму й ін.; с) ковзани, лижі, ринги й ін.; д) кегельбани, ігри Тіволі, більярди; ф) карткові ігри, кості, рулетки, головоломки, ігри з фігурками, що пересувають рукою; г) каруселі, гой-

далки, гірки; h) іграшки, устаткування театрів, цирків й ін.; k) бігові доріжки. Кожен підклас надає інформацію з певного виробу. Наприклад, у підкласі b утримуються дані щодо тренажерів й інших видів устроїв для фізичних вправ.

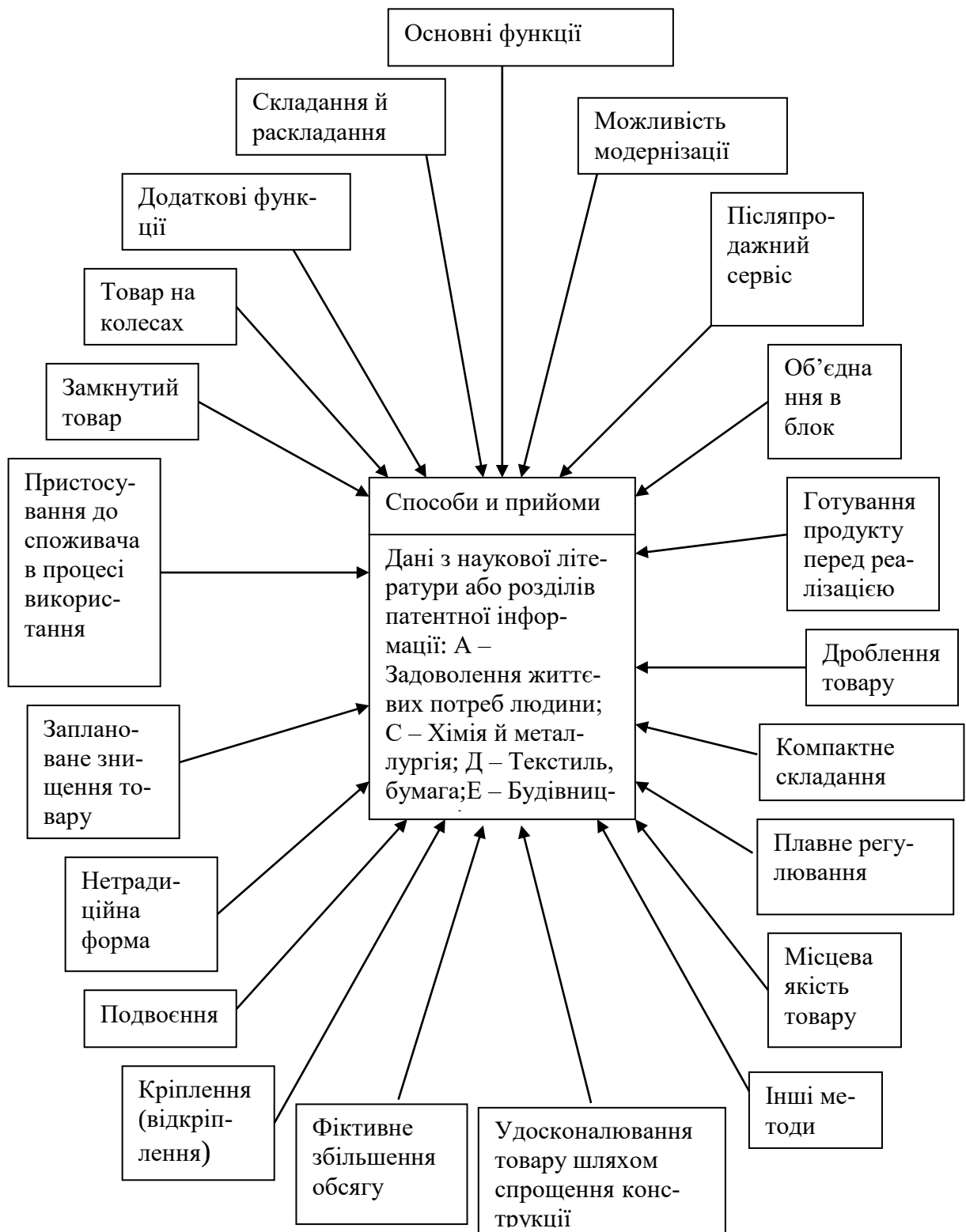


Рис.1.2. Методи управління формуванням товару й результат їхнього використання у вигляді вибору певної сукупності прийомів і способів

Менеджер фірми-виробника тренажерів при реалізації управлінського рішення щодо формування товару (конструкції, функцій, якості й т.ін. тренажера) може істотно розширити сукупність вибору за рахунок використання світового банку патентної інформації. Спосіб інформаційного забезпечення, використовуваних у ході реалізації управлінських рішень методів управління, представлений на рис.1.3.

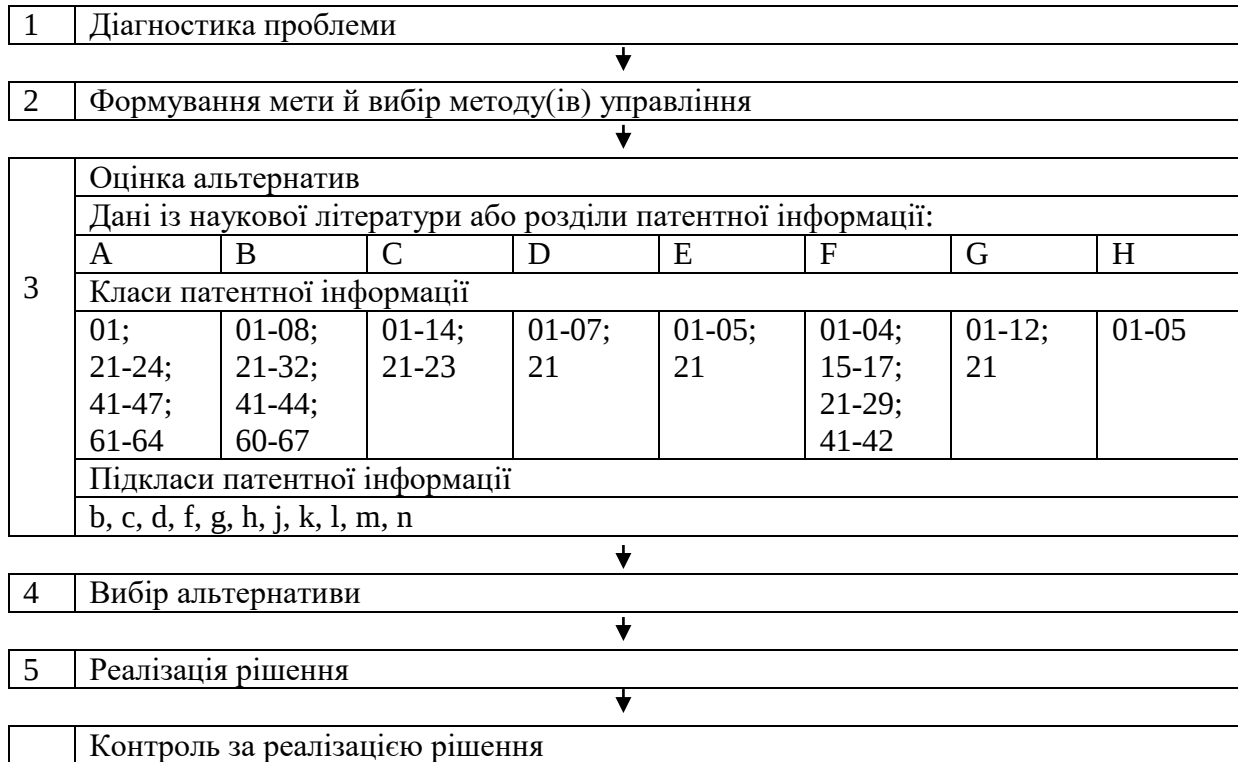


Рис.1.3. Спосіб інформаційного забезпечення методів управління

Розглянемо алгоритм з використання способу. Вихідною передумовою формування управлінського рішення з коригування методу (ів) управління є неприпустиме зниження рівня рентабельності або нестача фінансових коштів на підприємстві. На стадії діагностики проблеми виявляється той метод управління (див.рис.1.1), неефективність якого привела до погіршення фінансово-економічного стану підприємства. Якщо, наприклад, неефективним виявився метод управління формуванням товару, то переходять до стадії формування мети й вибору нового методу (сукупності методів) управління (див. рис.1.2). Далі (стадія 3) розглядається набір альтернатив. Оціночним показником на цій стадії може бути відповідність способів і прийомів формування товару (методів управління) основному інтересу клієнтів підприємства. Причиною продуктової неефективності є споживча незадоволеність. У ході оцінки альтернатив вибору методів управління формуванням товару пропонується використовувати систему цілей, орієнтованих на задоволення основної по-

треби клієнтів підприємства. Детальніше це питання розглядається у розділі 2 монографії.

Використання цілей дозволяє зробити вибір альтернативи (стадія 4), за яким ідуть стадії реалізації рішення 5 і контролю 6.

На стадії контролю вирішується, чи подобається клієнтові оновлений товар. Якщо основний інтерес споживача визначений вірно, то результат оцінки повинен бути позитивним.

Наведені міркування справедливі й для всіх інших підсистем системи управління підприємством. Необхідно націлити всі види діяльності підприємства на задоволення основного інтересу його клієнтів. Для цього систему орієнтованих на споживача цілей розширюють на всі структурні компоненти підсистем системи управління підприємством.

У результаті проведеного дослідження розроблений спосіб інформаційного забезпечення методів управління на основі використання позитивного управлінського досвіду, описаного в науковій літературі, та банку світової патентної інформації. Критерієм оцінки альтернатив є відповідність (не відповідність) їх основному інтересу клієнтів підприємства [38, с.81].

Отже, у процесі еволюції поняття “метод управління” змінювалося від простого (часткового) до загального й цілого (яке зображає систему). Ці зміни пов'язані із процесом ускладнення уявлень людей про підприємство, як об'єкт управління в складному, постійно змінюваному середовищі [39, с.165].

Класифікація та зміст методів управління підприємством

Актуальність класифікації методів управління обумовлена їхнім великим різноманіттям у період надлишку інформації. У класифікаціях різного виду відбиті погляди різних учених на фактор, який є основним у сфері управління підприємством. Наведемо результати критичного аналізу класифікації методів управління за критеріями: функції управління; функціональні підсистеми; етапи процесу ухвалення управлінського рішення; об'єкти управління [12]. Дана класифікація враховує передовий досвід в області наукових результатів з цього питання як вітчизняних, так і закордонних учених (рис.1.4). Зміст більшості наведених у класифікації методів подано в табл.1 додатка А [16, 17, 18, 34, 40].

Проведемо дослідження ефективності класифікації методів управління за функціями управління.

До групи методів управління “планування” входять методи: дослідження операцій; прогнозування; програмно-цільовий, балансовий, нормативний методи; моделювання; сітковий метод; метод, що реалізується за допомогою стрічкового графіка Гантта; метод використання дерева рішень; евристичні методи.

Критерії класифікації методів управління	
Критерії	Групи методів управління
Функції управління	Планування
	Організація
	Мотивація
	Координування
	Контроль
Функціональні підсистеми	Виробництво
	Маркетинг
	Персонал
	Інновації
	Фінанси
Етапи процесу ухвалення управлінського рішення	Діагностика проблеми
	Формування критеріїв
	Оцінка альтернатив
	Вибір альтернативи
	Реалізація рішення
	Зворотний зв'язок
Об'єкти управління	Діяльність
	Люди
	Зв'язки поза організацією
	Удосконалювання процесу управління

Рис. 1.4. Критерії класифікації методів управління

Методи дослідження операцій підрозділяються на аналітичні (методи теорії ймовірностей, Марковських процесів, масового обслуговування), статистичні методи (послідовний аналіз, метод статистичних випробувань) і методи математичного програмування. Серед методів прогнозування виділяють: неформальні (методи збору вербальної й письмової інформації, метод промислового шпигунства); кількісні (метод аналізу тимчасових рядів, метод каузального моделювання); якісні (метод врахування думки журі, сукупної думки реалізаторів, метод моделювання очікування споживача, метод експертних оцінок). До евристичних методів відносяться: аналогія; інверсія; синектика; метод східчатого підходу до рішень; “мозкова атака” (“мозковий штурм”); метод “матриць відкриття”; метод контрольних питань; метод колективного блокнота; морфологічний аналіз; метод обробки об'єкта за елемен-

тами; метод алгоритму винахідницьких завдань; метод гірлянд й асоціацій; метод десяткових матриць пошуку; узагальнений евристичний алгоритм; метод каталогу; метод організуючих понять; метод конференції ідей; праксеологічний аналіз; метод функціонального винахідництва; метод ліквідації типових ситуацій; метод відомостей характерних ознак).

Група “організація” включає такі методи управління, як метод синтезу елементів оргструктури управління, раціоналізації технології, структуризації цілей, системного конструювання організаційних моделей (метод проектування оргструктури управління й метод раціоналізації оргструктури управління), математичного моделювання.

Група “мотивація” представлена методами: внутріфірмового госпрозрахунку; матеріальної винагороди; поліпшення умов праці й відпочинку; гарантії зайнятості й розвитку кар'єри; надання пільг і соціальних виплат; мотивації участю в прийнятті управлінських рішень.

До групи методів управління “координування” належать методи адміністративних і функціональних нарад.

У групу “контроль” входять методи аналізу, метод елімінування, діагностичний метод, метод розчленовування синтетичних показників на більш приватні з метою управління, “кружки якості”, методи спостереження за ходом виконання робіт, методи сканування зовнішнього середовища (імітаційне спостереження, економіко-математичне моделювання, брендова екстраполяція, конкурентні зіставлення, експертні оцінки, “дерево рішень”, аналіз впливу й взаємодії трендів), метод прийняття необхідних коригувальних дій у випадку відхилення реальних результатів від стандартів, методи письмової й усної звітності. Методи аналізу підрозділяються на методи кількісного і якісного аналізу. До кількісних методів відносяться: багатофакторний аналіз економічної й управлінської діяльності; функціонально-вартісний аналіз; дисперсійний аналіз; кореляційний аналіз; порівняльний аналіз. Якісні методи управлінського аналізу представлені методами: морфологічного аналізу; “дерева рішень”; “мозкового штурму”; Дельфі й ін.

Недоліки класифікації методів за функціями управління представлені на рис.1.5.

Класифікація методів управління за функціями управління була ефективною за часи товарного дефіциту. У той період часу споживалося усе, що вироблялося і не було гострої потреби враховувати специфічні особливості споживчих інтересів. Надвиробництво виробів (послуг) кардинально поміняло відношення до класифікації методів управління у ХХІ столітті. Знеособлений функціональний підхід до управління у теперішній час не здатний вирішувати актуальні управлінські проблеми. Така його перевага, як динамічність, у нових економічних умовах роботи підприємств вносить лише непорозуміння серед менеджерів. Коли управлінський персонал не знає: на чому треба зосереджувати увагу, але повинен приймати управлінські рішення швидко й безперервно, то робітники втрачають контроль над ситуацією й повинні розраховувати лише на везіння.

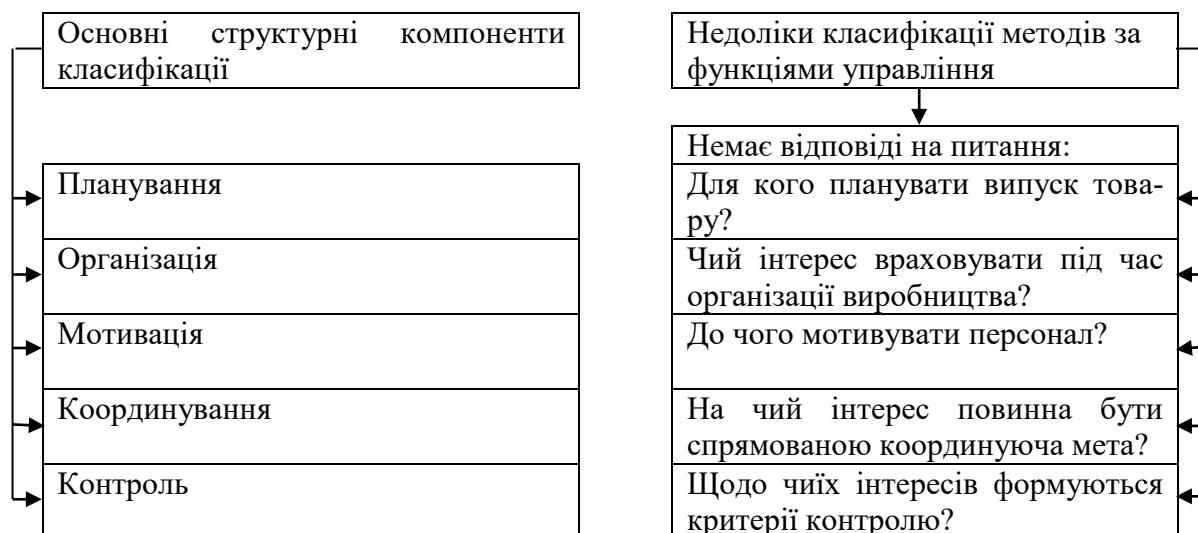


Рис.1.5. Недоліки класифікації методів управління підприємством за функціями управління

Опишемо більш докладно методи управління, які відповідають класифікаційній ознаці “функціональні підсистеми”.

У групу “виробництво” входять методи:

раціоналізації робіт (метод розробки операційної карти, аналіз мікро-рухів, метод разових вимірів, метод моментних спостережень й ін.);

розробки стратегічних й оперативних виробничих планів;

контролю за роботою виробничих ділянок;

диспетчеризації;

контролю виробництва (ПЕРТ – програма еволюції розвитку техніки, метод лінії балансу й ін.);

складання графіка завантаження цехів (за стадіями виконання завдання, за календарними строками);

використовувані в прийнятті рішень щодо заміни устаткування (метод індексу прибутковості, метод середньої величини за весь термін служби, метод економії виробничих витрат, метод МАПІ – інституту механізованих та автоматизованих продуктів й ін.).

До групи методів управління “маркетинг” належать методи: маркетингових досліджень (облік, аналіз, моделювання, прогнозування, коригування); проведення цінової політики; поширення й просування товарів; виходу на ринок; промислове шпигунство; аналізу тимчасових рядів; аналізу валового прибутку; сценарний метод.

Група методів управління “персонал” включає методи:

оцінки ділових якостей персоналу (описові методи, методи одержання кількісних оцінок рівня ділових якостей працівників, методи, що сполучають ознаки описових і кількісних методів оцінки);

професійного відбору й навчання робітників (інтерв'ю, тести, бесіди, випробування);

гуманізації праці (методи інженерної психології);
активного навчання;
соціологічні методи (методи управління групами, соціального нормування, рольових змін, соціального регулювання).

До описових методів відносяться методи: що базуються на бібліографічних відомостях; виробничих характеристик; оцінки діяльності; групової дискусії; цілей; еталона; матричний метод. Методи одержання кількісних оцінок рівня ділових якостей працівників – це методи ранжування, парних порівнянь, бальної оцінки, графічний метод, метод коефіцієнтної оцінки. До числа тих методів, які об'єднують ознаки кількісних й якісних методів, належать методи:

підсумованих оцінок;
угруповування працівників;
тестів.

Великою є група методів управління “інновації”. Вона складається з методів формування бюджету науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт НДДКР (міжфірмові порівняння, постійне відношення до суми обороту, планування “від бази”, постійне відношення до прибутку, розрахунок витрат на погоджену програму); методів творчого рішення проблем (аналітичних і неаналітичних методів); методів оцінки проектів НДДКР (складання переліку всіх критеріїв, які треба взяти до уваги, бальна оцінка якості проекту); методу аналізу надійності (безвідмовності); методу аналізу здатності до швидкого реагування; методів фінансової оцінки науково-технічних проектів (дисконтування й дослідження операцій). До аналітичних методів відносяться: аналіз характеристик, морфологічний аналіз, вивчення потреб, оцінка розвитку науки й техніки). Неаналітичні методи – це методи “мозкової” атаки, синектики, нетрадиційного мислення.

Група методів управління “фінанси” включає методи планування фінансів, оцінки фінансових ресурсів і кредитоспроможності підприємства, поліпшення фінансового стану підприємства, управління кредитом. Методи поліпшення фінансового стану підприємства – це методи:

реалізації наднормативних запасів товарно-матеріальних цінностей;
ліквідації зайвих і маловикористовуваних основних фондів;
реалізації наявних у підприємства цінних паперів;
мобілізації засобів спеціальних фондів підприємства;
одержання кредитів у банків (постачальників, покупців);
випуску на продаж акцій, зміни форм господарювання або власності.

Недоліки класифікації методів управління за функціональними підсистемами системи управління підприємством наведені на рис.1.6.

Безособлений безадресний характер цієї класифікації здатний привести до того, що використання на практиці її певних структурних компонентів (виробництво, маркетинг й т.ін.) стає проблематичним.

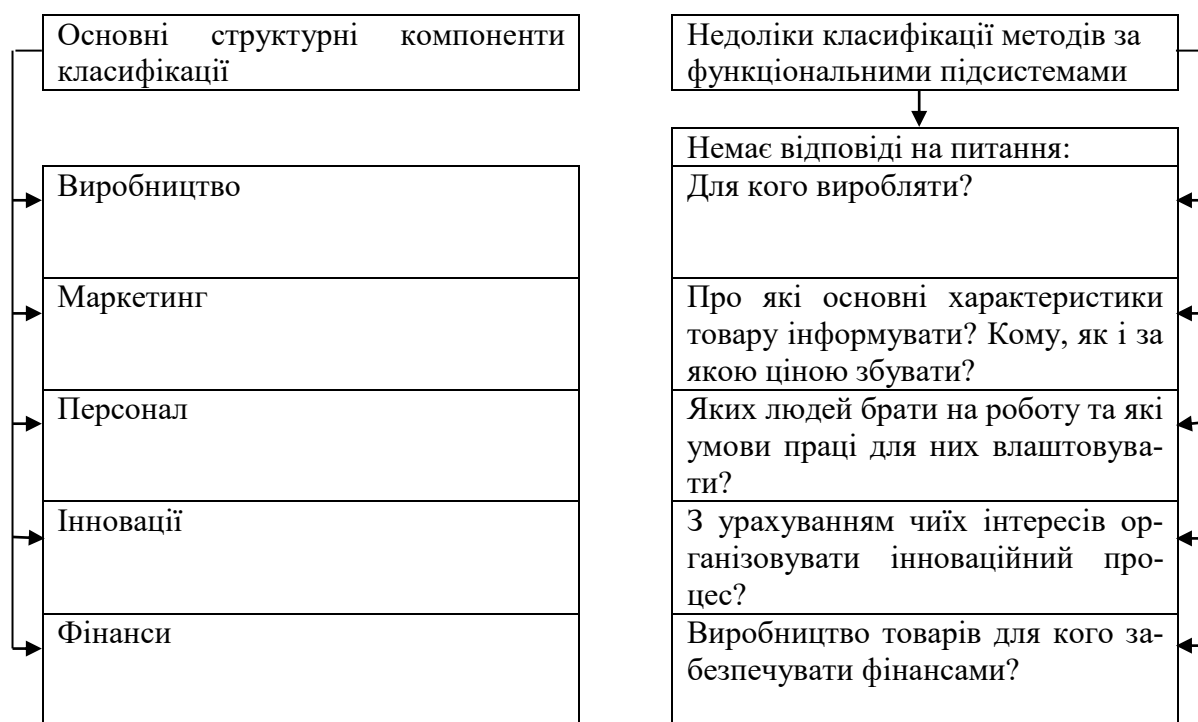


Рис.1.3. Недоліки класифікації методів управління підприємством за функціональними підсистемами системи управління підприємством

Проведемо дослідження методів управління, які належать до класифікаційної ознаки "етапи процесу ухвалення управлінського рішення". У групу методів діагностики проблеми входять: дослідження операцій; "дерево цілей"; моделювання (математичного, фізичного, графічного); статистична обробка даних (послідовний аналіз, статистичні випробування); експеримент. До числа методів управління, які пов'язані з формуванням критеріїв, відносяться: евристичні методи; оптимізація критеріїв; бальна оцінка; методи експертних оцінок (простого ранжирування, завдання вагових коефіцієнтів, послідовних і парних порівнянь). До групи методів оцінки альтернатив входять: прогнозування; експертні оцінки; дослідження операцій; імовірнісні оцінки; мережний метод; машинне моделювання; логічні методи (порівняння, виділення "вузьких місць" та "провідних ланок", деталізація, метод угруповань й ін.). До методів управління вибором альтернативи належать: метод платіжної матриці; "дерево рішень"; експертні оцінки; логічні методи. Велику групу складають методи управління реалізацією рішень. До неї входять методи: прогнозування; організації виконання рішення (сітковий, інші методи); економічного управлінського впливу (ціноутворення, оподатковування, кредитування, господарський розрахунок, акціонування, фінансування, стимулювання); методи організаційно-розпорядницького управлінського впливу (регламентування, нормування, інструктування); методи соціально-психологічного управлінського впливу (управлінський стиль, соціальне нормування й регламентування, моральне стимулювання, комплектування малих груп і колективів, гуманізація праці, психологічне спонукання, професійний

відбір й навчання, соціальні дослідження). До числа методів управління встановленням зворотного зв'язку відносяться методи контролю за ходом реалізації рішення.

Недоліки класифікації методів управління за етапами процесу прийняття управлінського рішення наведені на рис.1.4.

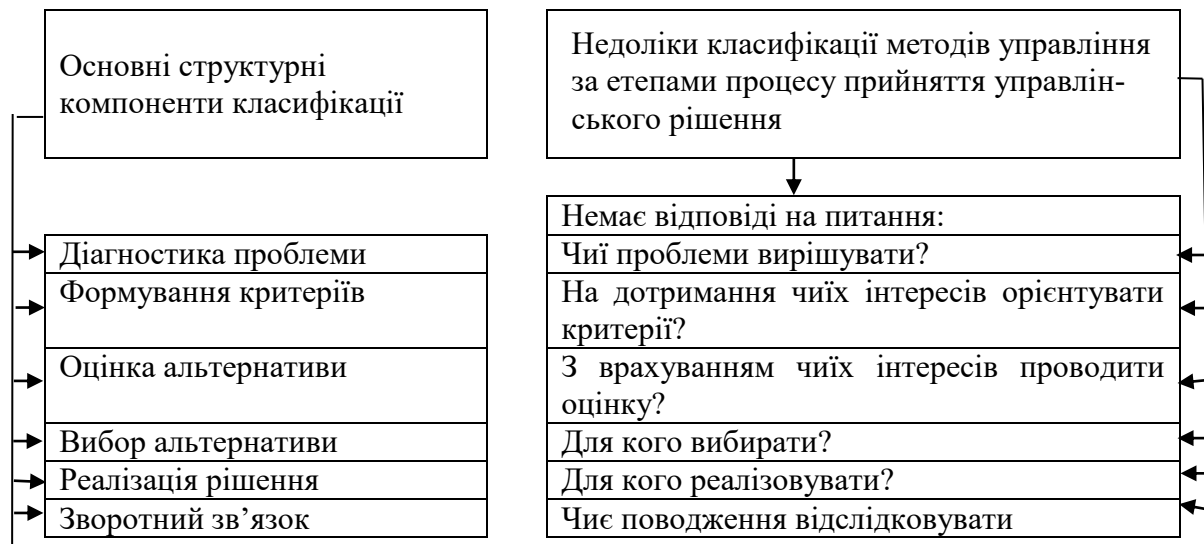


Рис.1.4. Недоліки класифікації методів управління за етапами процесу прийняття управлінського рішення

Ефективне управлінське рішення повинно бути спрямоване на дотримання інтересу споживача певного підприємства. Ця орієнтація відсутня у традиційній класифікації методів управління, що є підставою для віднесення її до разряду неефективних.

Класифікаційній ознаці “об’єкти управління” відповідають чотири групи методів управління. У групу “діяльність” входять наступні методи: акціонування; аналіз валового прибутку, тимчасових рядів, мікрорухів, надійності; балансовий метод; бальна оцінка; “дерево цілей”; діагностичний і дисперсійний аналіз; диспетчеризація; метод вивчення документів; кореляційний аналіз; стрічковий графік Ганта; логічні методи; метод моментних спостережень; метод письмової й усної звітності; метод разових вимірів; методи поліпшення фінансового стану; багатофакторний аналіз; моделювання; “мозкова атака”; морфологічний аналіз; метод розробки операційної карти; системне конструювання організаційних моделей; терблуг; функціонально-вартісний аналіз; метод хронометражу). До групи методів управління “люди” відносяться такі методи: інструктування, комплектування малих груп, гуртки якості, методи активного навчання, методи оцінки ділових якостей персоналу, методи рольових змін, методи соціального нормування й регулювання, методи поліпшення умов праці й відпочинку, професійний відбір і навчання, методи соціальних досліджень, стиль управління, методи стимулювання. У групу методів управління “зв’язок поза організацією” входять методи: інвестування, кредитування, маркетингових досліджень, промислового шпигунст-

ва. Групу методів управління “удосконалення процесу управління” складають: метод “Дельфі”; метод “мозкової атаки”; метод організаційного розвитку; метод організаційних змін системи управління; метод раціоналізації технології організаційних процесів; системна стратегія втручання.

Недоліки класифікації методів управління за об’єктами управління наведені на рис.1.5.

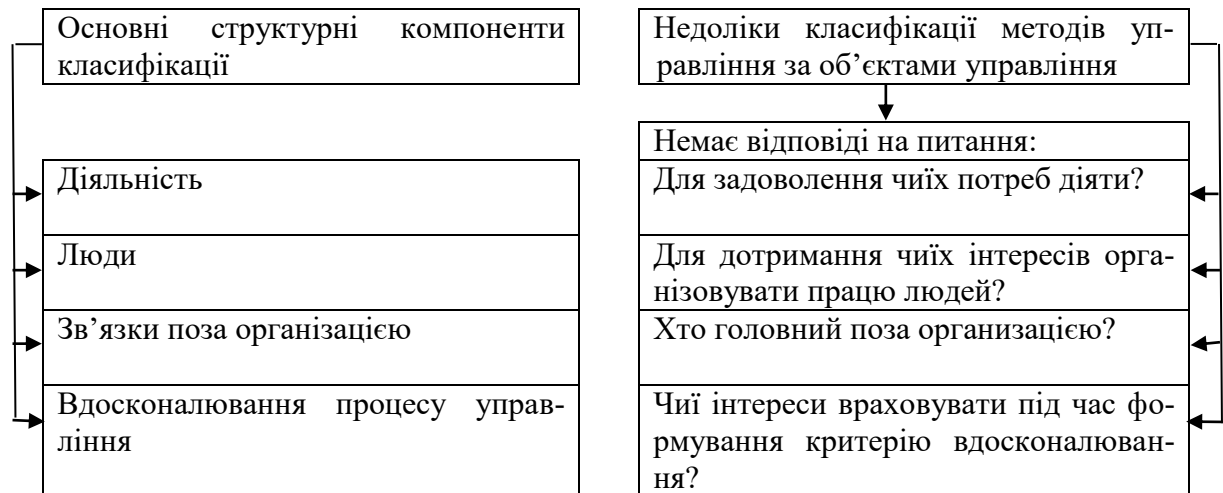


Рис.1.5. Недоліки класифікації методів управління за об’єктами управління

Головним недоліком даного та інших видів класифікації є те, що вони не дозволяють орієнтувати цілі методів управління на задоволення потреб певного споживача. Цей недолік у століття запеклої боротьби за приваблення споживача є нездоланною перешкодою на шляху до їх ефективного використання. Для формування класифікації методів управління, яка вирішує проблему клієнтської орієнтації управління, були проведені спеціальні дослідження, результати яких наведені у наступних главах монографічного дослідження [41, с.30].

Проблема оцінки ефективності методів управління підприємством

Аналіз наведених у п. 1.2 методів управління показує, що під кожним методом мається на увазі локальний (частковий, обмежений) вплив керуючої системи на керовану (табл. 1.4).

Таблиця 1.4. Обмеженість (локальність) впливу керуючої системи на керовану

Назва методу управління	Напрямок впливу														
	Планування	Організація	Мотивація	Контроль	Координування	Виробництво	Маркетинг	Персонал	Інновації	Фінанси	Діяльність	Люди	Зв'язок поза організацією	Удосконалювання управління	Ухвалення управлінських рішень
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1. Програмно-цільовий метод	+														
2. Синтез елементів оргструктури		+													
3. Адміністративні наради					+										
4. Багатофакторний аналіз управлінської діяльності				+											
5. Внутрішньофірмовий госрозрахунок			+												
6. Розробка операційної карти						+									
7. Прогнозування							+								
8. Аналіз бібліографічних відомостей								+				+			
9. Оцінка інновації									+						
10. Планування фінансів										+					
11. Оптимізація критеріїв															+
12. Акціонування											+				
13. Інструктування												+			
14. Кредитування													+		
15. Раціоналізація технології														+	
16. Нормативний метод	+														
17. Структуризація цілей		+													
18. Матеріальна винагорода			+												
19. Функціонально-вартісний аналіз				+											
20. Функціональні наради					+										

Закінчення табл. 1.4

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
21. Аналіз мікрорухів						+									
22. Метод виходу на ринок							+								
23. Соціальне регулювання								+							
24. Мозкова атака									+						
25. Оцінка кредитоспроможності організації										+					
26. Аналіз надійності											+				
27. Комплектування малих груп												+			
28. Інвестування													+		
29. Організаційний розвиток														+	
30. Машинне моделювання															+
31. Сітковий графік	+														
32. Проектування організаційної структури		+													
33. Поліпшення умов праці й відпочинку			+												

Із табл. 1.4 видно, що більшість методів обмежується 1-2 напрямками впливу керуючої системи на керовану (із розглянутих п'ятнадцяти). Обсяг вибірки для аналізу представлений 33 методами.

Проблема оцінки ефективності методів управління полягає в складності урахування впливу окремого методу на об'єкт управління (підприємство), що характеризується певним комплексом видів діяльності.

Для вирішення проблеми пошуку комплексної оцінки ефективності методів управління був проведений аналіз праць класиків менеджменту, результати якого наведені у другій главі монографії.

Глава 2. Ефективність методів управління підприємством як об'єкт наукових досліджень

2.1. Загальні положення

У главі 1 був сформульований перспективний напрямок організації ефективного управління підприємством у сучасних умовах, особливістю яких є:

- надвиробництво товарів (послуг) у результаті автоматизації виробничих процесів на основі інформаційних технологій;

- інформованість споживача щодо характеристик різних видів товарів (послуг);

- боротьба підприємств за споживача;

- існування високих світових стандартів;

- непередбачені зміни макро-середовища підприємства (природні й техногенні катастрофи, політичні й економічні кризи й т.ін.).

Даний напрямок полягає в тому, що як будівельний матеріал для побудови системи ефективного управління підприємством вибирається поняття “метод управління”: сукупність певним чином і з певною метою організованих способів і прийомів впливу керуючої підсистеми системи управління підприємством на керовану. Це дозволяє:

- сформувати світовий банк інформації про позитивний досвід ефективного управління підприємствами;

- будувати з методів управління, як із цеглинок, ефективні управлінські системи.

Переорієнтація акценту в управлінській науці з безадресного випуску товарів (послуг) на врахування (у максимальному ступені) інтересів споживача послужило підставою для виявлення недоліків існуючих управлінських підходів (системний, ситуаційний процесно-функціональний, бізнес-процесний) і класифікацій методів управління. У даній главі піддамо критичному аналізу наукові результати класиків менеджменту для формування структури механізму ефективного управління підприємством.

2.2. Формування структури механізму ефективного управління підприємством

Сучасний механізм ефективного управління підприємством повинен бути націлений на вирішення наступних актуальних управлінських проблем:

- своєчасне виявлення й коректування неефективних методів управління в короткостроковому періоді;

- побудова системи ефективного управління в довгостроковій перспективі.

Проведемо критичний аналіз, чим же розташовує управлінська наука за цими двома напрямками, для того щоб виявити невирішенні проблеми та сформувати структуру механізму ефективного управління підприємством.

Досягнення вчених з питань управління умовно поділяють на десять напрямів [1]:

- 1) бізнес-економікс;
- 2) виробничий менеджмент;
- 3) порівняльний менеджмент;
- 4) маркетинг;
- 5) стратегія;
- 6) дослідження операцій (систем) і управлінські інформаційні системи;
- 7) трудові відносини й методи управління людськими відносинами;
- 8) організаційне поводження;
- 9) фінанси й бухгалтерський облік;
- 10) етика в підприємницькій діяльності.

Бізнес-економікс описує поведінку фірм, ринків і галузей, яка розглядається як на мікро-, так і на макрорівні. Мікроекономіку досліджували Г.Браверман, Р.Коуз, Дж.Марч, Дж.С.Мілл, А.Маршалл, Г.Мінс, А.Сміт, Р.Сайерт, Г.Саймон, Ф.Шумахер. Макроекономічний напрямок аналізувався в роботах Л.Гуліка й Дж.М.Кейнса.

Важливе значення в дослідженнях приділяли виробничому менеджменту, який розглядався у працях американських, японських, європейських учених. У працях американських дослідників вивчалися питання якості й використання обмежених ресурсів (Ш.Бедо, Г.Гантт, Б.Гейтс, Ф.Гілбрет, Т.Уотсон, Л.Ф.Урвик, А.Слоан, У.Тейлор, Г.Форд, М.Хаммер). Японський виробничий менеджмент аналізували Т.Оно, М.Ібука, К.Мацусіта, А.Морита, С.Сінго. Європейський менеджмент розглядали Т.Батя, А.Сміт, А.Файоль. З питань якості виділено якість товарів (Е.Демінг, Дж.Джуран, К.Ісікава) і якість послуг (Л.Беррі, В.Зайтамл, А.Парасураман). Питання виробництва з використанням обмежених ресурсів аналізувалися у працях Дж.Вомака і Д.Т.Джонса.

Порівняльний менеджмент (галузі, культурні особливості різних країн і т.ін.) досліджували Ф.Лютенс, М.Портер, Р.Тунг, Г.Хофстеде.

Напрямок маркетингу й маркетингових досліджень представлений працями Т.Веблена, Ф.Котлера, Т.Левітта, Г.Маклюена.

Питаннями стратегії займалися Г.Мінцберг, Г.Морган, М.Портер, Сунь-Цзи, Г.Хемел, І.Хенді, Р.Чайлд, А.Чандлер.

Особливе місце в аналізі було відведено дослідженням операцій (систем) і управлінських інформаційних систем. Цей напрямок вивчається у працях його основоположників П.Блекетта й П.Ріветта, а також їхніх послідовників – Р.Акоффа, Л.Бертоланфі, С.Біра, К.Боулдінга, Дж.Вікерса, Н.Вінера, Дж.Форрестера, У.Черчмена, П.Чекланда.

Трудові відносини й методи управління людськими відносинами розглядали Е.Мейо, Ф.Тейлор, М.П.Фоллет. У дослідженні аналізувалися праці

американських авторів: Дж. Барбаша, Дж. Данлопа, Т. Кохана, С. Перлмана, Р. Рейча, Дж. Страусса, Р. Шулера, та європейських – Х. Клегга, А. Фландерса, А. Фокса. Із фахівців, які вивчали організаційне поводження, обрані Дж. Вудворд, К. Гудрич, А. Гулднер, В. Іноземців, К. Ісікава, А. Маслоу, І. Уено, Ф. Херцберг. Особливе місце у дослідженні відведено працям Г. Бравермана.

Напрямок організаційного поводження представлений працями піонерів у цій галузі (К. Вейка, П. Сенге, Дж. Фримена, М. Ханнана, Дж. Чайдла), також дослідженнями питань лідерства (Ч. Барнард, М. Вебер, П. Друкер, Я. Івасака, Ф. Фідлер), бюрократії, груп, процесу прийняття рішень, систем, організаційної економіки й навчання. Питання бюрократії аналізувалися у дослідженнях М. Вебера, Д. П'ю, Д. Хиксона. Аналіз ефекта групи розглядав Е. Мейо, а ухвалення управлінського рішення – Ч. Линдблом, Дж. Марч, Р. Сайерт. Системи, засновані на знанні, вивчалися в працях Д. Макгрегора, У. Оучи. Організаційна економіка аналізувалася у дослідженнях К. Боулдінга, а питання навчання – К. Аржириса, У. Бенніса, П. Сенге, Д. Шона.

Фінанси й бухгалтерський облік досліджувалися Г. Бенсоном, Т. Лімпбергом, У. Пейтоном, О. Шмаленбахом, Е. Хопвудом, а питання етики в підприємницькій діяльності – Д. Д. Фрітцше.

До аналізу були прийняті праці не тільки класиків менеджменту, а й успішних всіма відомих бізнесменів і діячів (Б. Гейтс, В. Іноземців та ін.).

Методи управління, розроблені класиками менеджменту, наведені у додатку Б монографії.

Результати дослідження праць класиків менеджменту дозволили сформувати основу структури механізму ефективного управління підприємством (рис. 2.1).

Ідея механізму ефективного управління полягає у наступному:

- проведення описової характеристики системи управління підприємством за допомогою методів управління її окремими складовими;
- оцінка ефективності методів управління;
- коректування або заміна неефективних методів управління (формування арсеналу методів управління підприємством).

Центральною ланкою механізму ефективного управління підприємством є оцінка методів управління на ефективність:

- у короткостроковому періоді (економічна оцінка);
- у довгостроковій перспективі (оцінка на відповідність методів управління основній базовій конкурентній стратегії підприємства й нормам державного регулювання).

Економічна оцінка складається з моніторингу показників ефективності роботи підприємства:

- виторг;
- витрати;
- податки;
- прибуток;
- рентабельність.

Мета економічної оцінки полягає в тому, щоб визначити метод управління, використання якого привело до незадовільного зниження рентабельності або фінансової стабільності роботи підприємства. Призначення інших видів оцінки: встановити ефективність використання методів управління у довгосроковій перспективі.



Рис. 2.1. Структура механізму ефективного управління підприємством[42, с.133]

Етапом ефективного управління, що передує оцінці його ефективності, є описова характеристика системи управління за допомогою методів управління її окремими складовими. Для досягнення цієї мети були проведені дослідження праць класиків менеджменту.

2.3. Визначення вимог до методів управління підприємством, як підготовчий етап їх оцінки на ефективність

Вирішуючи проблему формування вимог до методів управління, використовували праці класиків менеджменту. Автори колективної праці “Класики менеджменту” вважають, що до ефективних напрямків аналізу відносяться: бізнес-економікс, виробничий менеджмент, маркетинг, стратегія, дослідження операцій (систем) і управлінські інформаційні системи, трудові відносини й методи управління людськими відносинами, організаційне поводження, фінанси й бухгалтерський облік, етика в підприємницькій діяльності [1]. Розгляд питань теорії управління в даній послідовності суперечить таким принципам системності, як цілісність, взаємодія між комплексом елементів, наявність постійної структури, цілеспрямованість [3, С.75]. Об'єкт управління (підприємство) є відкритою системою. Це припускає певну (структурну) взаємодію між його елементами з певною (загальною для всіх елементів) метою. Не можна розглядати економіку підприємства до вивчення структури його виробництва, виробництво – до маркетингових досліджень ринку, на який виробництво повинне бути спрямоване й т.ін. Взаємодія між елементами системи управління підприємством, які будемо називати підсистемами, пропонується аналізувати в наступній послідовності:

маркетинг (товар, ціна, реклама, збут);

виробництво (управлінські рішення щодо розміщення потужностей, вибору типу виробництва, матеріально-технічному забезпеченню, якості, організації праці, інформаційним потокам);

персонал (управління кількістю, підбором, розміщенням, адаптацією, мотивацією, оцінкою, звільненням персоналу);

витрати (заробітна плата, амортизація, управління запасами й поставками, оподаткування);

прибуток (планування прибутку, формування прибутку, використання прибутку);

фінанси (планування фінансових потоків, використання джерел фінансування, управління обліком фінансових операцій).

Першими до критичного аналізу були прийняті роботи в сфері маркетингу [1].

Дж.М.Кейнс указав на обмежену можливість застосування в реальних ситуаціях апарату теорії ймовірностей (“Трактат про ймовірності”, “Загальна теорія зайнятості, відсотка й грошей”). Він установив, що закони класичної теорії ймовірності не дають ніяких вказівок щодо правильних дій в умовах реальної (життєвої) невизначеності й підходять тільки для незалежних від часу експериментів. Однак підказки зв'язку між діями і їхніми наслідками мож-

на брати до уваги. Ефективними вважав методи управління формуванням товару, які враховують систематичні (ті, що повторюються) підказки на зв'язок між діями й наслідками.

К.Мацусита виклав свої погляди в виданні “Любов до японської індустрії”. Він вважає, що філософія бізнесу повинна включати взаємну залежність різних груп: споживачів, працівників підприємства й постачальників. Визнавав методи управління формуванням товару, що враховують інтереси споживачів, працівників підприємства й постачальників.

А.Морита ефективність управління досліджує в роботі “Зроблене в Японії Акіо Морита й Соні”. Він був упевнений, що потрібно адаптувати технічні перспективи до цілей формування нових ринків. Реакцією на глобальну конкуренцію вважає глобальну локалізацію. Ефективними вважає методи формування товару, що передбачають нові потреби ринку.

М.Ібука ефективність управління досліджує в праці “Світ Масару Ібука: світ електроніки. Шлях до творення”. Він установив чинники, які впливають на прибутковість продукту:

орієнтування на ринок масового споживача з метою економії на витратах;

зменшення розмірів товарів (компактність);

зниження їх ваги;

використання мікроелектронних приладів;

орієнтування на масовий маркетинг;

орієнтування на нетрадиційні товари;

великі вкладання в НДДКР.

Ефективними вважає методи управління продуктовими комплексами, які орієнтуються на ринок масового споживача, передову електроніку, що знижує габарити, вагу, підвищує надійність виробів і розширює їхні функціональні можливості.

М.Хофстеде особливе місце приділяє виміру чинника національної культури, що полягає в наступному (“Ігри в бюджетний контроль”):

дистанціювання влади;

прагнення уникнути невизначеності;

індивідуалізм / колективізм;

мужність / жіночність;

тимчасова орієнтація.

На думку вченого у різних суспільствах культурні цінності й установки різні. У тих самих обставинах люди поведуться по-різному. Ефективними вважає методи управління, що враховують культурні цінності споживачів, постачальників і персоналу.

Ф.Лютенс досліджував ефективність роботи швидко зростаючих менеджерів (“Дійсні керівники”), описав порівняний внесок (%) різних типів управління в діяльності швидко зростаючих менеджерів:

рутинні комунікації – 44;

управління персоналом – 26;

традиційний менеджмент – 19;

мережна діяльність – 11.

Ефективними вважає методи управління формуванням товару, що знижують час рутинних комунікацій.

М.Портер досліджував особливості міжнародної конкуренції (“Конкурентні переваги”, “Міжнародна конкуренція”). Він прийшов до висновку, що конкурентна перевага в міжнародному суперництві:

виникає з поліпшень, нововведень і змін у різних видах діяльності, що становлять ланцюжок створення цінностей;

торкається всієї системи створення цінностей;

підтримується тільки завдяки безперервним поліпшенням;

вимагає вдосконалювання джерел для створення конкурентної переваги (довгострокових і короткострокових).

Автор пропонує руйнувати свої старі переваги шляхом створення нових. Ефективними вважає методи управління формуванням товару, що підсилюють джерела міжнародних конкурентних переваг підприємства.

Т.Левитт описує результати виявлення основного чинника, який впливає на ефективність роботи компанії (“Маркетингова міопія”). На його думку, зміст бізнесу полягає в обслуговуванні клієнтів, а товари (послуги) є лише засобами задоволення потреб, а не самоцілью. Прибутком вважає побічний продукт обслуговування. Учений констатує, що єдина мета підприємства – задоволення потреб споживачів. Якщо компанії приділяють увагу товарам, а не потребам клієнтів, то вони неминуче припинять своє існування. Ефективними є ті методи управління формуванням товару, що забезпечують, в остаточному підсумку, задоволення потреб споживача.

Сунь-Цзи в праці “Трактат про військове мистецтво Сунь-Цзи” описав ефективне управління воєнними діями сформулювавши свої принципи:

витримка й обережність при застосуванні сили;

важлива швидкість дій;

війна ґрунтується на застосуванні обману;

важлива несподіванка дій;

принцип гнучкості й здатності до адаптації;

важливо зайняти надійну позицію й чекати;

перевага не в кількості, а в тім, коли і як дається бій;

для перемоги потрібна інформація.

Ефективними вважає методи управління, які використовують принципи Сунь-Цзи.

Д.Вудворд досліджував управління промисловими організаціями й описав результати своїх досліджень у виданні “Промислові організації: поведінка й контроль”. На його умку, класичний принцип “одного найкращого методу управління” пов’язаний з успішною діяльністю в межах масового й багатосерійного виробництва стандартних товарів, у той час, коли акцент на людських відносинах при підтримуючому контролі й підвищеній самостійності краще робити на виробництві одиничної продукції. Визнає теорію спо-

лучених обставин: галузева ефективність фірми залежить від того, наскільки її структура й дія керівників відповідають складності й невизначеності ситуаційних чинників (технологія, ринкова позиція, товарні асортименти, розмір фірми). Дослідник стверджує, що чим вище невизначеність, тим більше обмеженою і гнучкою повинна бути структура й вище потреба у вертикальних і горизонтальних потоках інформації. І технології й системи контролю створюються людьми й підвласні їхнім інтересам, хоча формально вони спрямовані на ефективність у механічному розумінні.

Ефективними вважає методи управління формуванням товару, що враховують інтереси людей і вплив сполучених обставин (технологія, ринкова позиція, товарні асортименти, розмір фірми).

М.Ханан, Д.Фрімен вивчали перспективи розвитку організацій (“Популяційна екологія організацій”, “Ширина ніші й динаміка популяцій організацій”). На їхню думку, існують такі варіанти розвитку організацій:

за Дарвіним (заміщення слабких сильними, нездатність слабких до трансформації);

за Ламарком (слабкі пристосовуючись, адаптуються, трансформуються, що перешкоджає дарвінівському відбору).

Вони зробили загальний висновок: необхідний компроміс між інертністю (Дарвін) і пристосовністю (Ламарк). Наприклад, загальнонаціональна газета може експериментувати не у своїй інертній центральній ніші, а на рівні окремих периферійних видань й отриманий результат використовувати на загальнонаціональному рівні, тому що читачі не люблять видавництв, які часто й не обґрунтовано міняють свої погляди.

До ефективних ці вчені відносять такі методи управління формуванням товару, що забезпечують ефективний баланс інертності й пристосування підприємства.

М.Минцберг досліджував тактику вироблення ефективних рішень (“Стратегічний процес”). На його думку, ефективні стратегічні менеджери, які сприймають лише власні судження, вирішуючи непередбачені проблеми тільки під час особистих зустрічей і телефонних переговорів. Він не був прихильником школи планування, а сприймав школу стратегії, що розвивається (виникає). Ефективними вважав методи управління формуванням товару, що засновані на баченні перспектив компанії, яка розвивається (виникає).

М.Морган у виданні “По ту сторону методу: стратегії соціальних досліджень. По хвилях змін” описує метафоричний погляд на управління. На його думку, метафори є інструментами розуміння проблем фірми й служать для критичного аналізу та вибору ефективних методів управління:

організації як механізми:

- а) не гнучкі;
- б) слабо адаптуються до зовнішнього середовища;
- в) погано навчаються й засвоюють нове;
- г) ієрархічні, що знижує їх реактивність;

д) як і машини, мають тільки технічну раціональність (це обов'язкова метафора, тому що організації використовують багато машин);

організації як організми:

а) здатні до швидкої реакції;

б) частини організації доповнюються процесами, а факти – взаємозв'язками;

в) розгляд підприємства в контексті посилення життєвих форм;

г) не враховують особливостей людино-систем;

організація як мозок:

а) обмежена раціональність вибору (час, знання) варіантів;

б) посилення позитивних і зниження негативних відхилень, виявлених за допомогою зворотного зв'язку;

в) об'єднання інформації й навчання в єдиному голографічному процесі;

організації як політичні системи-держави (унітарні, плюралістичні, радикальні – арена боротьби груп);

організації як в'язниці для душевно хворих (змова для втілення довічних фантазій);

організації як потік і трансформація (повторюють самі себе й зростають за рахунок розкриття кодів);

організація як інструмент панування.

Усі організації є виразниками всіх метафор, але в різному ступені. Морган був прихильником методів управління формуванням товару, що враховують метафоричний погляд на організацію, у якій вони реалізуються.

М.Портер виклав свої погляди на ефективність управління в праці “Конкурентна стратегія”. На його думку правильно обрана стратегія є джерелом конкурентних переваг. Варіанти стратегій:

лідерство щодо витрат із охопленням широкої сфери ринку;

орієнтація на витрати під час роботи на вузькому сегменті ринку;

диференціювання при охопленні широкої сфери ринку;

орієнтація на диференціюванні при дії на вузькому сегменті ринку.

До ефективних методів управління формуванням товару відносить ті, що підсилюють конкурентноздатність фірми й гармонійно вписуються в її ціннісний ланцюжок.

Р.Шулер, схвалюючи концепцію М.Портера, запропонував новий погляд на управління персоналом (“Інтегрована структура стратегічного міжнародного управління людськими ресурсами”, “Управління людськими ресурсами: позиціонування ХХІ століття”). Він прийшов до висновку, що існує логічний зв'язок між обраним типом конкурентної переваги й необхідними рольовими типами поведінки співробітників:

для стратегії “інновації” підходять висококласні професіонали, що вимагають значної автономії й свободи дій;

у межах стратегії “високої якості” ефективні співробітники, схильні до повторюваних операцій і здатності впливати на загальний процес;

для стратегії “зниження витрат” потрібні люди, які піклуються про кількість виробленої продукції за допомогою чіткого контролю й строгих правил поведінки на робочому місці.

Схвалює застосування методів управління формуванням товару, що відповідають обраній стратегії конкурентної переваги: інновації, підвищення якості, зниження витрат.

Г.Маклюен досліджував ефективність методів рекламування (“Механічна наречена”, “Культура – наш бізнес”). Він розглядав рекламу, як різновид фольклору. На його думку, реклама проникає в суспільний колективний розум. Кожна технологія розширює можливості певного органа. Коли одна із сфер відчуттів підсилюється, інша послаблюється або придушується. Учений впевнений, що в рекламі ефективно звертатися до усного мовлення.

Ефективними вважає методи рекламування, що передбачають:
інтерес зовнішнього середовища;
передбачення середовища;
ефективний вибір медіа-засобів;
участь у процесі реклами аудиторії;
використання зображень, що повідомляють реальну історію.

Ф.Котлер приводить результати досліджень маркетингу, як функції менеджменту, у виданні “Маркетинг менеджмент: аналіз, планування, впровадження й контроль”. Він розробив концепцію маркетингу, відповідно до якої всі фахівці (плановики, дослідники, творці реклами, обслуговуючий й торговельний персонал, виробники, реалізатори, фінансисти) виконують не тільки свої функції, а прагнуть до колективної взаємодії з метою надання маркетингової орієнтації всім зусиллям компанії. Ефективними вважає такі методи управління рекламуванням, ціноутворенням і збутом, що мають маркетингову орієнтацію.

Аналіз робіт класиків в області такої функції менеджменту, як маркетинг, показав, що автори приділяли увагу методам управління формуванням товару, ціноутворенням, рекламуванням і збутом (рис.2.2).

З питань оцінки методів управління в сфері прийняття стратегічних товарних рішень найбільш перспективними є позиції М.Портера й Р.Шулера. Саме М.Портер звернув увагу на те, що вся існуюча у світі товарна пропозиція за допомогою базових конкурентних стратегій підприємства може бути сконцентрована на диференціації (постійному відновленні, розмаїтості функцій, бренду, зовнішнього вигляду й т.ін.) й економії часу й коштів споживача [43, с.72]. Недоліком результату, отриманого М.Портером, є, на наш погляд, те, що він не доповнив товарний комплекс складовою, яка задовольняє основну потребу споживача в товарі високої якості. Саме Р.Шулер звернув увагу наукової громадськості на дану складову товарної пропозиції, замінивши при цьому в загальному комплексі основних базових конкурентних стратегій “диференціацію” на “інновації” [1]. Найбільш суттєвим недоліком М.Портера є те, що він не виділив сферу застосування базових конкурентних стратегій підприємства. Класик менеджменту вважає за правильний такий підхід, коли

диференціювати свою продукцію або досягати лідерства у витратах може яке завгодно підприємство. Основний об'єм досліджень він провів у минулому столітті, коли панував товарний дефіцит і підприємства не були втягнені у боротьбу за споживача. Теперішній стан економіки потребує визначення певної сфери застосування базових конкурентних стратегій підприємства. Докладніше це питання розглядається у главі 6 монографії.

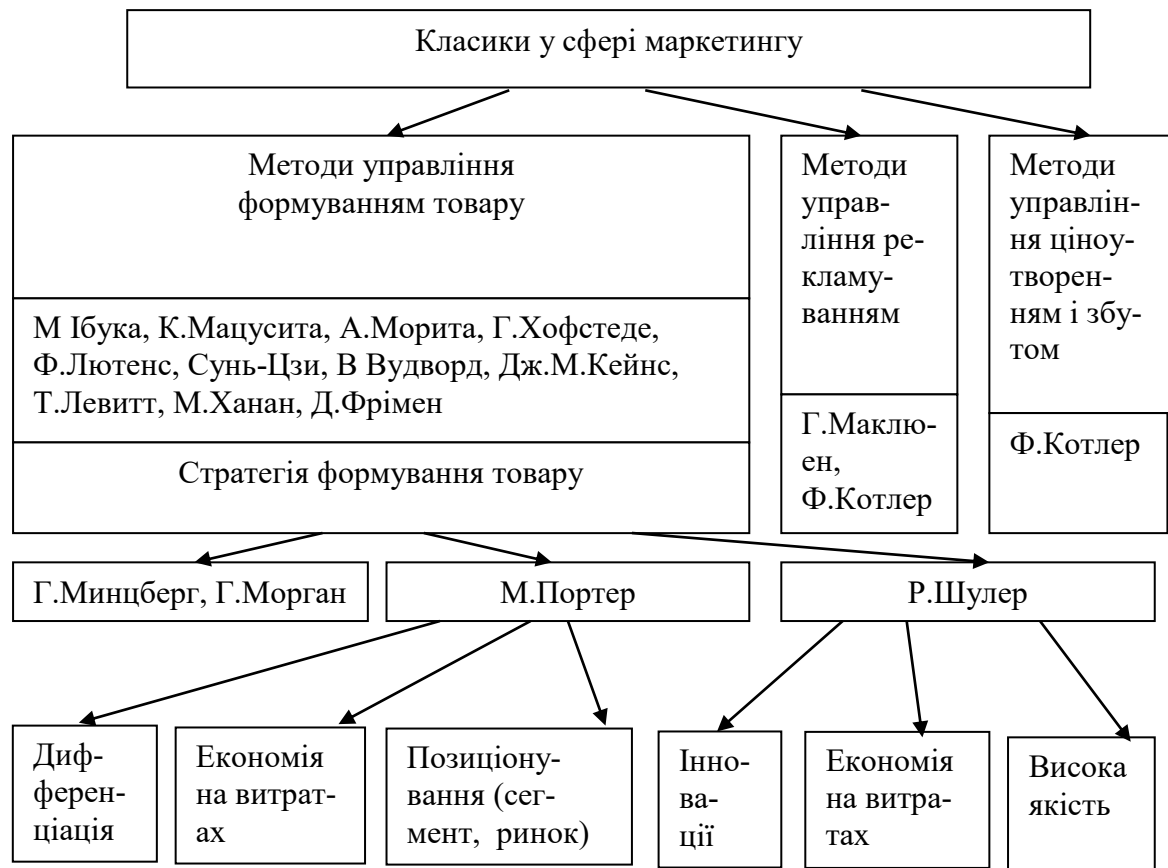


Рис.2.2. Класики у сфері маркетингу

У монографії для використання пропонується скоригований варіант товарної пропозиції, що поєднує й доповнює погляди вчених (рис.2.3).

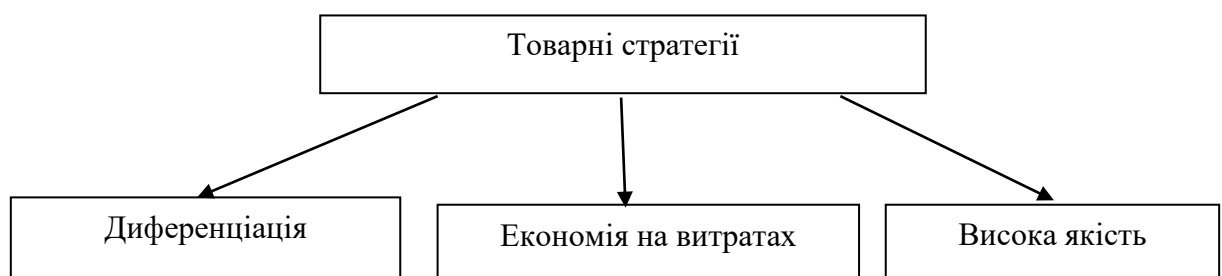


Рис.2.3. Товарні стратегії

Крім того, пропонується розширити сферу використання перерахованих стратегій на всі підсистеми системи управління підприємством (ціноутворення, рекламування, збут, виробництво, персонал, управління витратами, прибутком, фінансами) та надати їм статус основних базових конкурентних стратегій [44, с.118].

Проведемо критичний аналіз праць класиків менеджменту щодо ціноутворення та збуту.

Аналізуючи праці Ф.Котлера, можна зробити висновок, що він акцентує увагу на необхідності ринкової (споживчої) орієнтації збуту й ціноутворення на підприємстві. Однак у його роботах не називаються основні складові даної орієнтації: диференціація; економія на витратах; висока якість. Уточнюючи підхід Ф.Котлера, приведемо вимоги до методів управління ціноутворенням і збутом у випадку трьох базових стратегій підприємства:

диференціація (ціна на товар повинна бути пропорційної його новим функціям, бренду, престижу, а збут необхідно здійснювати з акцентом на нових функціях в обстановці демонстрації можливої розмаїтості);

економія на витратах (необхідно забезпечити конкурентноздатний рівень цін, а збувати з акцентом на невисоких цінах в обстановці демонстрації високої продуктивності);

висока якість (ціна повинна бути пропорційної рівню якості, а збут необхідно провадити з акцентом на високій якості в обстановці демонстрації якості й комфорту).

Г.Маклюен і Ф.Котлер у своїх працях указують, що головним призначенням реклами є надання споживачеві вичерпної інформації про товар. Однак їхнім працям властивий загальний недолік: вони не виділяють основний акцент, який необхідно робити в рекламі диференційованого, ощадливого й якісного товару. Доповнюючи підходи вчених, приведемо вимоги до методів управління рекламуванням у випадку різноспрямованих основних базових конкурентних стратегій:

диференціація (реклама нових функцій, бренду, престижу товару);

економія на витратах (реклама конкурентноздатних цін і високопродуктивної технології);

висока якість (реклама високого рівня якості товару).

Розглянемо праці класиків операційного менеджменту (рис.2.4). Виробництво повинне реалізовувати на практиці ті вимоги до виробів (послуг), які були виявлені в ході маркетингових досліджень ринку. Розглянемо, яким же чином класики операційного менеджменту вирішують проблему ефективних методів управління виробництвом диференційованого, ощадливого і якісного товару.

Рішенню проблеми розміщення виробничих потужностей на великому підприємстві присвячені роботи Ф.Шумахера й А.Слоана.

Ф.Шумахер вивчав ефективність діяльності великої фірми (праця “Краса малого: дослідження економіки і її значення для людини”). Він сформував принципи теорії розвитку великого підприємства (підтримуюча функція; за-

хист; визначеність – розрахунковий рахунок підрозділів; мотивація; баланс волі й обмежень) і прийшов до висновку, що ефективними методами управління розміщенням виробничих потужностей є ті, які враховують розвиток малого у великому.

Класики операційного менеджменту						
Складові операційного менеджменту						
Методи управління розміщенням виробничих потужностей	Методи управління вибором типу виробництва	Методи управління матеріально-технічним забезпеченням	Методи оперативного управління виробництвом	Методи управління якістю виробів (послуг)	Методи управління організацією праці	Методи управління інформаційними потоками
Ф.Шумахер А.Слоан	М.Браверман М.Форд М.Хаммер К.Боулдинг	Т.Оно “Точно у строк сьогодні й завтра”	Д.Марч Р.Сайерт М.Саймон П.Блеккет П.Риветт У.Черчмен Д.Р.Форестер И.Линдблом	Е.Деминг Д.Джуран А.Парасураман В.Зайтамл Л.Беррі	А.Сміт У.Тейлор Ф. і Л.Гилбрет Ш.Бедо Л.Ф.Урвик Б.Гейтс С.Синго Т.Батя А.Файоль Ф.Лютенс Л.Берто-Ланфі Н.Вінер М.Фоллет М.Браверман	Д.П'ю Д.Хиксон

Рис.2.4. Класики операційного менеджменту

А.Слоан описав свої спостереження в праці “Мої роки в Дженерал Моторс”. Він прийшов до висновку, що ефективно децентралізоване виробництво із централізованою координацією контролю. На великому підприємстві ефективно децентралізоване виробництво із централізованою координацією контролю.

Ф.Шумахер й А.Слоан рекомендують використовувати децентралізоване виробництво із централізованою координацією контролю, але не вказують на особливості розміщення виробничих потужностей в процесі випуску диференційованого, ощадливого й якісного товару.

Вивчення даної проблеми в рамках монографічного дослідження дозволило встановити наступне:

до основних типів розміщення виробничих потужностей відносяться: розміщення виробу; розміщення технологічного процесу; фіксоване розташування [45, с.292];

розміщення виробу припускає плавний і швидкий рух великого об'єму товару або споживачів через виробничу систему. Вироби або послуги високостандартизовані, що вимагає здійснення простих повторюваних операцій. Робота розділена на ряд стандартизованих завдань, виконання яких вимагає спеціалізації праці й устаткування. До переваг даного розміщення потужностей належить висока продуктивність праці й низька собівартість товару;

розміщення процесу призначене для виробництва виробів (послуг), що вимагають значної розмаїтості технологічного процесу. Розміщенню підлягають відділи або інші функціональні групи з подібними виробничими функціями. Спеціалізація окремих цехів (ділянок і т.ін.) щодо випуску певної продукції (послуг) сприяє підвищенню їхньої якості;

фіксоване розміщення використовується, коли оброблюваний виріб залишається нерухомим, а робітники, матеріали й устаткування переміщуються щодо нього відповідно до вимог технології. Таке розміщення припускає виробництво індивідуалізованих виробів (послуг);

кожному виду виробу (послуги) відповідає певний тип розміщення виробничих потужностей: диференційованому товару – фіксоване розміщення; ощадливому товару – розміщення виробу, а якісному товару – розміщення технологічного процесу.

Питанням, пов'язаним з методами управління вибором типу виробництва, присвячені праці Г.Форда, Г.Бравермана, К.Боулдинга й М.Хаммера.

М.Форд вивчав ефективність управління в роботі “Моя філософія промисловості”, де відзначав, що система масового виробництва включає:

стандартизацію й взаємозамінність частин;

складальну лінію, що рухається;

вивірений час виробництва, переміщення й зборки.

Він вважав метод управління тим ефективнішим, чим більше він сприяє стандартизації, взаємозамінності частин й усуненню непродуктивних операцій.

М.Браверман у роботі “Праця й монополістичний капітал: деградація праці в XX сторіччі” досліджував ефективність праці робітників. Він установив, що захист майстерності дрібних виробників упорядковує суспільство. Дослідник ефективними вважав методи управління, які враховують упровадження дрібносерійного виробництва.

К.Боулдинг у книзі “Економічний аналіз” стверджує про необхідність коректування економічної науки. Він акцентує увагу читачів на тому, що необхідно трансформувати економікс (науки, що враховує участь всіх соціальних живих організмів у виробництві, споживанні й обміні активами). Є при-

хильником методів управління вибором типу виробництва, що відповідають принципам економікс.

М.Хаммер у виданні “Реінжиніринг корпорацій” увів нове поняття “реінжиніринг (фундаментальне переосмислення й радикальний редизайн процесів бізнесу з метою значного підвищення результатів діяльності в сучасних критеріях оцінки). Радикалізм, на його думку, означає відмову від колишніх процесів і пропозицій. Автор пропонує зробити процеси бізнесу більш простими і здатними доставляти цінність споживачеві більш ефективним способом для виживання фірми в майбутньому. Ефективними вважає методів управління вибором типу виробництва, що включають фундаментальне переосмислення й радикальний редизайн процесів бізнесу.

Аналіз робіт класиків показав наступне. К.Боулдинг призиває заощаджувати на витратах виробництва, а Г.Форд указує на такий шлях економії, як організація масового конвеєрного виробництва. М.Браверман наполягає на збереженні індивідуального (дрібносерійного) виробництва. М.Хаммер акцентує увагу операційних менеджерів на тому, що всі управлінські рішення (у т.ч. і вибір типу виробництва) повинні вирішувати проблеми споживача. З огляду на дану обставину, у монографічному дослідженні прийшли до висновку, що найбільшою мірою випуску диференційованого товару відповідає індивідуальне (або дрібносерійне) виробництво за спецзамовленням. Для виробництва високостандартизованого ощадливого товару підходить масова, а для випуску якісного товару – серійна технології.

Розглянемо проблеми управління матеріально-технічним забезпеченням.

Т.Оно досліджує ефективні операційні системи (“Точно у строк сьогодні й завтра”). На його думку, перевершити економію, обумовлену масштабами виробництва, можна за рахунок зростання масштабів діяльності й за допомогою системи “точно у строк”:

1) безперервне виробництво невеликих партій товарів різної модифікації за рахунок скорочення часу переналагодження верстатів і складальних ліній, що:

- а) знижує запаси;
 - б) розширює можливості модифікації;
 - в) скорочує строки виконання замовлень;
- 2) загальне профілактичне обслуговування працюючого устаткування;
- 3) управління тотальною якістю;
- 4) безперервне вдосконалення;
- 5) автономізація;
- б) поставки комплектуючих точно і вчасно;
- 7) виключення будь-яких невинуватених витрат;

8) надання робітникам права припиняти роботу у випадку виникнення проблеми, аж до її усунення, а не забезпечувати продовження роботи за рахунок випадкових ресурсів.

Ефективними вважає методи управління матеріально-технічним забезпеченням, які забезпечують об'єднання високої якості з економією на витратах.

Точностроковий варіант управління матеріально-технічним забезпеченням найбільшою мірою актуальний для серійного випуску високоякісного товару. У цьому випадку прискорюється процес упровадження інновацій в області якості й усуваються непродуктивні витрати (склад, навантаження-вивантаження, транспорт і т.ін.). Матеріально-технічне забезпечення масового виробництва високостандартизованого товару, а також виробництво виробів за спецзамовленням має певні відмінні риси. У масовому виробництві малі партії комплектуючих, сировини, матеріалів і т.ін. будуть стримувати технологічний процес. Тут доцільні наступні вимоги до матеріально-технічного забезпечення:

- великі партії сировини, матеріалів, комплектуючих або безперервний процес поповнення запасів;

- автоматизовані системи безперервного контролю якості й кількості запасів;

- використання високопродуктивної технології поповнення запасів.

Особливістю матеріально-технічного забезпечення виробництва диференційованого товару за спецзамовленням є:

- необхідність замовлення й поставки унікальних видів комплектуючих, сировини, матеріалів і т.ін.;

- використання техніки й технології для замовлення, транспортування й зберігання рідкісних вантажів;

- організація складських приміщень для зберігання унікальних виробів;

- розробка програмного забезпечення, яке поповнює банк даних щодо рідкісних комплектуючих, сировини, матеріалів, послуг.

Дослідженню проблем оперативного управління виробництвом присвячені праці семи класиків менеджменту.

Д.Марч і Р.Сайерт у праці “Біхевіоральна теорія фірми” указують на неможливість вироблення точного (єдино ефективного) управлінського рішення. Вони описують раціональні етапи процесу ухвалення управлінського рішення:

- квазивирішення конфлікту методом локальної раціональності, правил забезпечення прийнятих рішень і встановлення для кожного з них обмеженого обсягу цілей;

- відхилення від невизначеності методом акценту на короткострокових реакціях зворотного зв'язку, усунення гострих короткострокових проблем, відмови від довгострокового планування майбутнього стану, контрактів із зовнішнім середовищем і персоналом;

- проблематичний пошук з урахуванням того, що причина проблеми і її результат досить близькі, й правильне рішення близьке до того, що приймалось;

організаційне навчання адаптаційного характеру, коли правила коригуються як результат невдач проблемного пошуку.

Ефективними вважаються методи оперативного управління процесом прийняття рішень, що включають: квазивирішення конфлікту; відхилення від невизначеності; проблематичний пошук; організаційне навчання.

М.Саймон досліджував принцип “обмеженої раціональності” (“Управлінське поведіння: дослідження процесів прийняття рішень в адміністративній організації”). Він прийшов до висновку, що досконалих знань про можливі варіанти наслідків немає. Люди через неповну інформацію повинні керуватися обмеженою (неабсолютною) раціональністю. Установлюються мінімальні стандарти ефективності, при досягненні яких і робиться вибір. Ефективними вважаються такі методи оперативного управління, які обрані за принципом обмеженої раціональності.

До таких належить П.Блекетт, який вивчає доцільність використання лінійного програмування (“Стадії війни”). Він відзначає, що методи теорії лінійного програмування й масового обслуговування ефективні для повторюваних процесів. Ефективними вважає методи управління повторюваними процесами, що використовують моделі лінійного програмування.

П.Риветт виклав свої погляди на управління в праці “Концепції дослідження операцій”. Він прийшов до висновку, що дослідження операцій є керівництвом для прийняття організаційних рішень в умовах повторюваних подій (управління запасами, теорія пошуку, лінійне програмування, теорія масового обслуговування) і варто відмовлятися від “твердого” і перейти до “м'якого” дослідження операцій. Є прихильником методів оперативного управління процесом вирішення повторюваних завдань за допомогою інструментарію науки з дослідження операцій.

У.Черчмен представив результати своїх досліджень у праці “Системний підхід”. Він прийшов до висновку, що дослідження операцій без системного розгляду позбавлено змісту (не можна розробити оптимальну політику управління запасами, якщо немає даних про альтернативні витрати на їх зберігання), і визначив умови досягнення мети системи (S):

- 1) S є телеологічною;
- 2) S має міру дієвості;
- 3) існує клієнт, інтереси якого задовольняються;
- 4) S має телеологічні компоненти;
- 5) S має зовнішнє середовище;
- 6) існують люди, які приймають рішення, що можуть викликати зміни міри ефективності S;
- 7) існує дизайнер, проект S якого впливає на особу, що приймає рішення, і призводить до зміни міри ефективності S;
- 8) дизайнер прагне максимізувати цінність S для клієнта;
- 9) існує гарантія того, що мета S, обумовлена мірою ефективності S, може бути досягнута й збережена.

До поняття системного мислення входять наступні складові: охоплення, розкриття, установлення границь, мудрість і надія (для дітей), безпека, збереження (надійним поліпшенням є таке, яке зберігає тенденції до покращення). До ефективних методів оперативного управління вчений відносить такі, що враховують системний підхід.

Д.Р.Форрестер про проблеми управління пише в книгах “Системні принципи”, “Промислова динаміка”. На його думку, проблеми управління – це погано зв'язані між собою результати емпіричних спостережень. Зворотний зв'язок може вирішити проблему управління. Роботу компаній можна моделювати як потоки параметрів і накопичених даних, зв'язаних петлями зворотного зв'язку.

Учений дав визначення системної динаміки поліпшення ментальних моделей менеджерів – це:

а) використання контурів зворотного зв'язку (збір інформації, використання керуючого впливу й знову збір інформації). Це замкнуті петлі каузального зв'язку;

б) комп'ютерне моделювання використовується тоді, коли людина не може простежити складні ситуації. Комп'ютер дозволяє точно прорахувати поведінку системи в часі, тому що в різні моменти часу домінуючими стають різні частини системи;

в) використання ментальних моделей (вони містять наші припущення про те, що може бути причиною тих або інших подій);

г) єдиний спосіб упоратися із проблемними ситуаціями полягає в тому, щоб зрозуміти й змінити ментальні моделі менеджерів, які керують системою. Для цього особисті ментальні моделі менеджерів відображають у комп'ютерному вигляді (у програмі). Проводять експеримент, під час якого менеджери вдосконалюють свою інтуїцію.

Так створюють модель, яка схоже відображає дійсність. Д.Р.Форрестер ефективними методами оперативного управління підприємством вважав ті, що засновані на системній динаміці поліпшення ментальних моделей менеджерів.

Аналіз праць класиків менеджменту у сфері оперативного управління виробництвом показав наступне. Д.Марч, Р.Сайерт і Г.Саймон закликають оперативно вирішувати проблеми управління виробництвом за допомогою зворотного зв'язку й обмежено раціональних критеріїв оцінки його ефективності. П.Блеккет і П.Риветт рекомендують керуватися теорією лінійного програмування й дослідження операцій. У.Черчмен до використання методів дослідження операцій пропонує додати системний підхід, а Д.Р.Форрестер – формування й удосконалення ментальних моделей операційних менеджерів. Загальним недоліком авторів є те, що вони не враховують такий системний компонент управління підприємством, як цілеспрямованість. Вся діяльність сучасного підприємства (у т.ч. й оперативне управління – диспетчерування) повинна бути спрямована на випуск або диференційованого, або ощадливого, або якісного товару. Дана обставина припускає вибір трьох типів виробничих

систем (індивідуальне, масове, серійне), методів організації матеріально-технічного забезпечення, управління якістю, організації праці й інформаційних потоків. Все це накладає відбиток на методи оперативного управління виробництвом. Останні повинні оперативно вирішувати управлінські проблеми:

- індивідуального (дрібносерійного) виробництва за спецзамовленням (стратегія “диференціація”);

- масового виробництва (стратегія “економія на витратах”);

- серійного виробництва якісного товару (стратегія “висока якість”).

Розглянемо праці класиків у сфері управління якістю.

Е.Деминг, досліджуючи процес управління якістю (“Нова економіка індустрії, управління й освіти”), розробив концепцію управління тотальною якістю:

- забезпечення сталості мети;

- відмова від здійснюваних перевірок з метою забезпечення якості виробів;

- припинення практики встановлення потрібних підприємству цін;

- постійне вдосконалювання виробництва;

- організація професійного навчання;

- упровадження положень про необхідність лідерства;

- усунення страху;

- руйнування перегородок між підрозділами;

- відмова від гасел, закликів і контрольних цифр;

- усунення перешкод, що не дозволяють працівникам пишатися своєю майстерністю.

Ефективними вважав методи управління якістю, що враховують реалізацію концепції тотальної якості.

Д.Джуран продовжував дослідження з питань якості продукції й сформував їхні результати (“Посібник з контролю над якістю”). Він довів, що якість може бути надана споживачеві шляхом наростаючих доповнень до ланцюжка підвищення цінності продукту, що виробляється. Мета й завдання корпорації повинні розроблятися й розподілятися зверху вниз, а вдосконалювання технологічних процесів і впровадження інновації – просуватися знизу нагору. Дослідник запевняє, що успіх можливий лише через партнерство між постачальниками й працівниками, а не через підвищення продуктивності праці за рахунок швидкодіючих машин. Ефективними вважав методи управління якістю, які забезпечують наростаючі доповнення до якості продукції.

На думку А.Парасурамана, В.Зайтамла, Л.Беррі (“Концептуальна модель сервісу і її значення для майбутніх досліджень”) якість сервісу – це розбіжність між очікуваннями клієнта й реальною послугою. Учені індекс якості сервісу SQI розраховують як відстань між точками в 22-х мірному просторі за параметрами:

- відчутні чинники: це реальні обставини, використовуване устаткування й зовнішній вигляд персоналу;

надійність: це здатність надійно й акуратно представити обіцяні послуги;

реактивність – готовність допомогти клієнтові й швидко надати йому послугу, якої він потребує;

упевненість: поінформованість і ввічливість персоналу, його здатність викликати в клієнта довіру до фірми;

емпатія, турбота фірми про своїх клієнтів й індивідуальна увага до кожного з них.

До типів “внутрішніх” розбіжностей, вчені відносять такі, що ведуть до розбіжності якості послуги з очікуваннями клієнта:

нерозуміння менеджерами очікувань клієнтів;

невміння встановити стандарти якості, що відповідають цим очікуванням;

нездатність фірми забезпечити якість сервісу, що відповідає встановленим у галузі стандартам;

невідповідність переданої фірмою інформації про якість сервісу його фактичному рівню.

Ефективними вважають методи управління якістю, що забезпечують високу якість сервісу.

Аналіз робіт класиків показав, що Е.Деминг закликає до тотальної якості, Д.Джуран – до наростаючих доповнень до якості продукції, а А.Парасураман, В.Зайтамл і Л.Беррі – до високого (22-х мірного) рівня якості сервісу, який повинен відповідати очікуванням клієнта. Загальним недоліком авторів є те, що вони не враховують різновиди споживчого очікування. У рамках монографічного дослідження пропонується виділяти методи управління якістю товару, зробленого під час:

індивідуального (дрібносерійного) виробництва (стратегія “диференціація”);

масового виробництва (стратегія “економія на витратах”);

серійного виробництва (стратегія “висока якість”).

Сфера управління організацією праці була представлена найбільшою кількістю робіт класиків менеджменту.

Основоположник економічної науки А.Сміт виклав свій погляд на ефективність управління в праці “Багатство націй”. На його думку, причина багатства людей виникає з причин поділу праці. Він не розглядав категорію “методи управління” але, з аналізу його праць виходить, що ефективними він уважав методи управління організацією праці, що сприяють її поділу.

У.Тейлор у дослідженні “Управління цехом” дійшов висновку, що раціоналізація й стандартизація збільшує продуктивність праці. Він уважав, що, чим більше метод управління сприяє раціоналізації й стандартизації виробництва, тим він є більш ефективним.

А.Файоль у виданні “Загальне й промислове управління” увів поняття “функції управління” і сформулював наступні функції управління: плануван-

ня, організація, розпорядність, координація, контроль. Крім функцій він розробив принципи ефективного управління:

- розподіл праці;
- влада;
- дисципліна;
- поєднання розпорядності й керівництва;
- підпорядкування індивідуальних інтересів загальним;
- винагорода;
- порядок;
- справедливість;
- ініціатива;
- корпоративні настрої;
- централізація;
- сталість персоналу;
- владна вертикаль.

На його думку ефективність методи управління організацією праці залежить від ефективності реалізованої ним функції управління.

Ф. і Л.Гілбрет продовжили дослідження У.Тейлора і вивчали ефективність праці (“Психологія менеджменту”, “Вивчення рухів. Дослідження стомлюваності”). Вони встановили, що раціоналізація й стандартизація трудових рухів знижує інтенсифікацію праці й стомленість робітників. Вважали ефективними ті методи управління організацією праці, які знижують інтенсифікацію праці й стомленість працівників.

Ш.Бедо продовжив дослідження Гілбретів, установивши норматив часу, який необхідний для відновлення сил працівника. На його думку, час, витрачений на виконання завдання, необхідно коригувати з урахуванням періоду релаксації сил працівника й вимірювати в універсальних одиницях Бедо (В). За нормативно визначену роботу платити треба мінімум, а за перевиконання завдань – премію. Непропорційність (75%) преміальних пояснюється тим, що сам працівник (без участі допоміжного персоналу) більше роботи зробити не може. 25% премії треба віддавати допоміжному персоналу. Учений ефективними методи управління організацією праці вважав ті, які враховують таке нормування праці, за якого в норматив включений і час роботи, і час необхідного відпочинку.

Л.Ф.Урвік у своєму дослідженні “Значення раціоналізму” дав визначення раціоналізації (сукупність організаційних і технічних методів, покликаних знизити до мінімуму недоречні витрати зусиль і матеріалів). Ефективними вважав методи управління організацією праці, засновані не на вольових рішеннях і невизначеностях ринку, а на плануванні на мікро- і макрорівнях.

Б.Гейтс свій погляд на управління виклав у роботі “Бізнес зі швидкістю думки”. На його думку, ефективно управляти означає:

- опиратись на факти;
- не залежати від паперових носіїв інформації;
- упроваджувати інноваційні проекти, мотивуючи їхніх авторів.

Ефективними визначав методи управління організацією праці на основі ЕОМ й інформаційних систем.

С.Синго свої погляди виклав у праці “Система виробничого менеджменту Синго”. Він прийшов до висновку, що, уніфікувавши конструкцію штампів і змінивши послідовність регулюючих завдань (здійснюються при працюючому устаткуванні або при зупиненому), а також упровадивши прискорене перемотування, можна скоротити час переналагодження обладнання з 155 сек. до 5 сек. на 97%. Ефективними визнає методи управління організацією праці, що передбачають економію ресурсу часу.

Т.Батя досліджував систему операційного менеджменту (“Автобіографія”). Він створив систему операційного менеджменту Баті:

1) безперервні інновації й профілактика устаткування, щоб цехи працювали “як годинники”;

2) адаптація устаткування до вимог ринку за участю інженерно-технічних працівників;

3) якість за рахунок усунення збоїв і простоїв механізмів і персональної відповідальності;

4) виробнича гнучкість за рахунок:

а) поділу великого підприємства на дрібні сталі автономні спеціалізовані виробничі одиниці;

б) автономності устаткування за незалежних джерел енергії й електроприводів;

5) зміна типу товарів і їх дизайну за кілька годин шляхом:

а) переналагодження складальних ліній;

б) тимчасового виведення із процесу деякого устаткування;

в) доведення товару до потрібної кондиції на фінальних стадіях виробничого циклу;

6) ощадливість робітників стосовно устаткування;

7) можливість зупинки конвеєра робітником з метою усунення браку;

8) мінімальні витрати часу;

9) створення устаткування для обслуговування процесу в цілому, а не для окремої операції;

10) автоматизація;

11) стала автоматизована система профілактики, капітального ремонту й модернізації, що не вимагає зупинки випуску продукції.

Ефективними вважає методи управління організацією праці, що враховують принципи операційного методу Баті.

Ф.Лютенс досліджував ефективність роботи швидко зростаючих менеджерів (“Дійсні керівники”), описав порівняний внесок (%) різних типів управління в діяльності швидко зростаючих менеджерів:

рутинні комунікації – 44;

управління персоналом – 26;

традиційний менеджмент – 19;

мережна діяльність – 11.

Ефективними вважає методи управління організацією праці, що знижують час рутинних комунікацій.

Л.Бертоланфі представив результати своїх досліджень у працях “Загальна теорія систем”, “Системне бачення людини”. Він констатує, що ефективність відкритої системи, порівняно із замкнутою (жорсткий контроль і рутинна праця), полягає в здатності адаптації до змін у зовнішньому середовищі для виживання. Крім того, урізноманітнення праці призводить до зростання її продуктивності, а розуміння цілісної структури організації може полегшити участь у її діяльності всіх співробітників. Учений впевнений, що неповторні особливості людських систем полягають у тому, що вони можуть бути зрозумілі в тих термінах, у яких люди уявляють свій світ (ідеї, концепції, цінності). Ефективними вважає методи управління організацією праці, що ґрунтуються на сприйнятті організації як відкритої людської системи.

К.Боулдинг у книзі “Економічний аналіз” стверджує про необхідність коректування економічної науки. Він акцентує увагу читачів на тому, що необхідно трансформувати економіку (науки, що враховує участь всіх соціальних живих організмів у виробництві, споживанні й обміні активами). Є прихильником методів управління організацією праці, що відповідають принципам економіки.

Н.Вінер досліджував суть кібернетичної науки (“Кібернетика або контроль і комунікації у тварин і машин”, “Кібернетика”) і прийшов до висновку, що ідея кібернетики полягає в урахуванні зворотного зв'язку для коригування керуючих впливів. Вона покликана звільнити людські істоти для більш гуманного використання. Кібернетичний принцип: якщо система перебуває в керованому стані, то необхідно, щоб для будь-якого збурювання, яке прагне вивести систему із припустимих станів, існувала така її реакція, яка б після свого здійснення приводила систему до одного з бажаних станів. Керованість її у режимі “чорної скриньки” забезпечується за рахунок безперервної підтримки параметрів у рамках бажаних величин. Учений є прихильником методу управління організацією праці, що вивільняють людей з рутинного виробничого процесу для більш гуманної значимої діяльності.

М.Фоллет (“Динамічне адміністрування”) відзначає, що в минулому між працею й капіталом була штучно створена границя. Адже вони беруть участь в одній спільній справі. Дослідниця впевнена, що індивід не може творити не “трансцендитуєчи”. До ефективних методів управління організацією праці відносить ті, що засновані на трансцендентному баченні ситуації менеджером і колективних зусиллях групи.

М.Браверман вивчав тенденцію змін праці у минулому сторіччя (“Праця й монополістичний капітал: деградація праці у двадцятому сторіччі”). На його думку, захист майстерності дрібних виробників упорядковує суспільство. Він стверджує, що будь-який метод управління організацією праці неефективний, якщо він пов'язаний з руйнуванням професійних навичок.

Аналіз робіт класиків дозволив установити наступне. А.Сміт, У.Тейлор й А.Файоль пропонують спеціалізувати, стандартизувати й розподіляти за

операціями працю робітників, Ф. і Л.Гилбрет і Ш.Бедо – не доводити працівників до стомлення, Л.Ф.Урвик – заощаджувати сили й матеріали, Б.Гейтс – економити час за рахунок відмови від паперових носіїв інформації, С.Синго, Т.Батя – скорочувати періоди ремонту й переналагодження верстатів й ін. устаткування, Ф.Лютенс – знизити час рутинних комунікацій, Л.Берто-Ланфі – різноманітнити працю, Н.Вінер – звільнити людину від рутинного виробничого процесу, М.Фоллет – досягати ефективності за допомогою трансцендентного бачення ситуації, Г.Браверман – використовувати майстерність дрібних виробників. Всі пропозиції зводяться до двох напрямків: розділяти, стандартизувати, полегшувати, нормувати, оптимізувати трудові операції для економії сил, часу та ресурсів або різноманітнити працю. Загальним недоліком є те, що немає вказівок: коли необхідно різноманітнити, а коли стандартизувати трудові операції. Крім того, високоякісна праця не відокремлюється від інновацій у сфері створення новинок. Вивчення даних проблем у ході проведення монографічного дослідження дозволило виявити особливості методів управління організацією праці щодо використання різноспрямованих конкурентних стратегій підприємства:

у ході виробництва диференційованого товару використовується різноманітність трудових операцій. Оскільки до роботи залучаються творчі працівники (дизайнери, художники, скульптори, письменники, поети, музиканти, працівники різноманітних жанрів), то сполучення професій не доцільно;

при масовому виробництві ощадливого товару широко використовується сполучення професій і перевиконання норм виробітку. Трудові операції розділяються, стандартизуються й оптимізуються, що заощаджує сили, час, сировину, матеріали й енергію;

у випадку серійного виробництва якісного товару фахівці з випуску його певної серії вдосконалюють технологічний процес для підвищення рівня якості. Перевиконання норм виробітку й сполучення професій не рекомендується.

Проведемо дослідження праць, націлених на вирішення проблеми управління інформаційними потоками.

Д.П'ю, Д.Хіксон сформували банк даних про підприємство (“Астонська програма”). На їх думку до банку даних про підприємство повинні входити відомості про: спеціалізації; конфігурації; стандартизації; централізації; традиціоналізм; історію; володіння й управління; розміри; державне регулювання; технології; місце розташування; залежність від зовнішнього середовища.

Ефективними вважають методи управління інформаційними потоками, розроблені на основі повного банку даних про підприємство.

Недоліком наукового результату авторів є те, що він може бути ужитий тільки в рамках стратегії “висока якість”. Астонська програма реалізовувалася на підприємствах корпорації “Дженерал електрик”, яка випускає якісні електротовари, що й заузило сферу використання її результатів. Крім того, в інформаційний банк даних про підприємство автори запропонували включити далеко не всі необхідні для управління дані. Наприклад, відсутні відомості

про управління якістю, організацією праці й ін. У рамках даного монографічного дослідження пропонується розглядати процес управління інформаційними потоками під наступним кутом зору:

управління інформаційними потоками індивідуального (дрібносерійного) виробництва за спецзамовленням. Даний процес припускає рух потоків дуже різноманітної інформації (картинки, фотографії, відеоролики, книги, малюнки, слайди, текст, схеми, креслення й т.ін.). Оскільки мова йде про індивідуальне виробництво унікального продукту, то й інформація про нього (технічне завдання, технологічні карти й т.ін.) та про хід його виробництва (плани-графіки, звіти виробничих ділянок і цехів і т.ін.) теж носить ексклюзивний характер;

управління інформаційними потоками у процесі масового виробництва високостандартизованого товару відрізняється порівняно невеликими за обсягом потоками уніфікованих даних. Особливого значення набуває не зміст, а своєчасність отриманих повідомлень;

управління інформацією в ході серійного виробництва якісного товару за трудомісткістю займає проміжне положення. Воно менш трудомістке, чим при індивідуалізованому випуску, й більш трудомістке в порівнянні з масовим випуском товарів. Для спостереження за ходом виробництва використовуються плани-графіки контролю виробництва, що дозволяють візуально відслідковувати відхилення від плану випуску різних серій товару.

Отже, після аналізу праць класиків менеджменту в сфері маркетингу й операційної діяльності переходимо до робіт, що вирішують проблему ефективного управління персоналом (рис.2.5).

Відносно управління кількістю персоналу пише Д.Страусс. Він описав особливість управління персоналом ("Управління людськими ресурсами"). На його думку, для досягнення розуміння особливості управління персоналом менеджери повинні використовувати аналітичні підходи, що виходять за рамки аналізу приватних методів. До ефективних методів управління кількістю персоналу відносить ті, що засновані на результатах теоретичних досліджень.

Дослідження даного питання в рамках монографічного дослідження дозволило розширити й поглибити висновки Д.Страусса:

на методи управління кількістю персоналу впливає особливість операційної діяльності підприємства. Розрізняють наступні варіанти:

- 1) постійний обсяг виробництва з постійною чисельністю робочої сили;
- 2) змінний обсяг виробництва зі змінною чисельністю робочої сили;
- 3) змінний обсяг виробництва з постійною чисельністю робочої сили;

при виробництві диференційованого товару й використанні праці творчих унікальних фахівців рекомендується зберігати постійну чисельність основного виробничого персоналу в періоди спаду операційної активності підприємства;

в процесі масового виробництва й виконання високостандартизованих трудових операцій допускається варіювання чисельністю персоналу залежно від обсягу випускаємої продукції або надаваних послуг;

під час серійному випуску якісного товару необхідно зберігати постійний штат працівників, які є професіоналами в області постійного підвищення рівня якості продукції (послуг).

Наведений підхід приводить до упорядкування рішень щодо формування кількості персоналу. Якщо не задатися орієнтацією на потреби споживача, то стає не зрозумілим питання: яких співробітників треба регулярно звільняти, а яких ні.

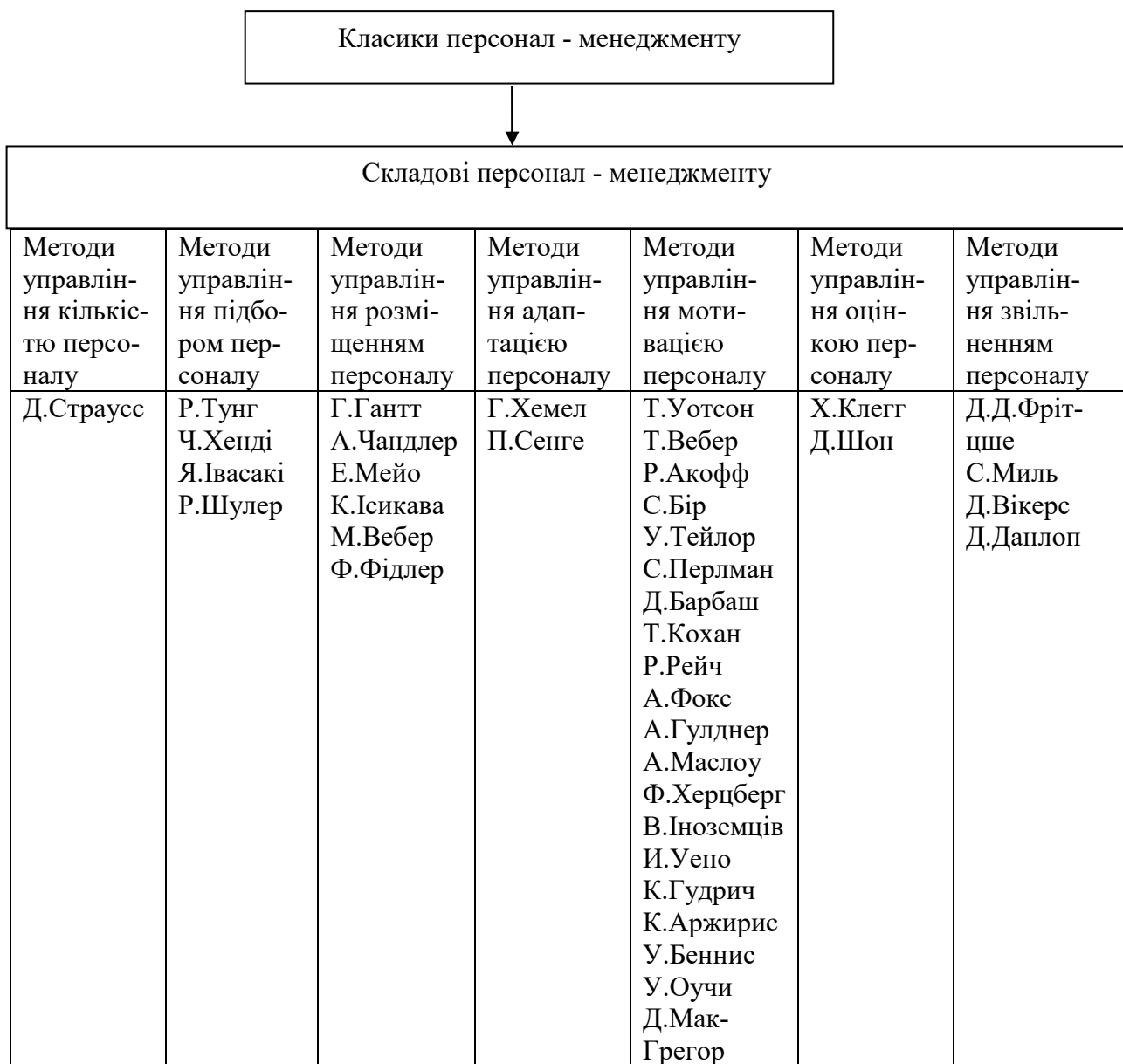


Рис. 2.5. Класики персонал - менеджменту

Проведемо критичний аналіз праць класиків з питань підбору персоналу.

Р.Тунг виклав результати своїх досліджень у праці “Стратегічний менеджмент у США і Японії”. Він розробив парадигму сполучених обставин для селекції й підготовки менеджерів міжнародних фірм: на успіх відбору співробітників впливає родинний стан і наявність навичок людського спілкування в умовах мультикультурного співтовариства. Ефективними визнає методи управління набором персоналу в міжнародні фірми, що враховують оцінку здатності претендента спілкуватися в умовах мультикультурного співтовариства.

Ч.Хенді в роботі “Майбутнє праці” намітив перспективу праці:

короткочасне наймання;

розпливчасті вимоги до освіти;

стирання межі між роботою й дозвіллям;

зростання інтенсифікації праці.

Ефективними, на його думку, є методи самоврядування, що вирішують проблеми праці в постіндустріальному суспільстві.

Я.Івасакі описав свій погляд на ефективність управління (“Щоденники Ятаро Івасакі”) і впевнений, що одноособове керівництво зверху вниз є більш ефективним, ніж спільне керування або спільне володіння. Важливо залучати висококваліфікованих фахівців і доцільно покладатися на родинні зв'язки та підтримувати тісний зв'язок з урядом.

Ефективними вважає методи управління підбором управлінського персоналу, засновані на єдиноначальності, зв'язках з державою, родинному розподілі відповідальності, використанні праці висококласних фахівців.

Р.Шулер запропонував новий погляд на управління підбором персоналу (“Інтегрована структура стратегічного міжнародного управління людськими ресурсами”, “Управління людськими ресурсами: позиціонування ХХІ століття”). Він прийшов до висновку, що існує логічний зв'язок між обраним типом конкурентної переваги й необхідними рольовими типами поведінки співробітників:

для стратегії “інновації” підходять висококласні професіонали, що вимагають значної автономії й свободи дій;

у межах стратегії “високої якості” ефективні співробітники, схильні до повторюваних операцій і здатності впливати на загальний процес;

для стратегії “зниження витрат” потрібні люди, які піклуються про кількість виробленої продукції за допомогою чіткого контролю й строгих правил поведінки на робочому місці.

Схвалює застосування методів управління людськими ресурсами, що відповідають обраній стратегії конкурентної переваги: інновації, підвищення якості, зниження витрат.

Аналіз праць класиків показав, що Р.Тунг, Ч.Хенді і Я.Івасакі вирішували приватні управлінські проблеми: набору працівників для роботи за кордоном, виявлення тенденції підбора кадрів, вибору претендентів для управ-

ління сімейним бізнесом, відповідно. Науковий результат Р.Шулера кардинально вирішує сучасні проблеми управління підбором персоналу. Розділивши працівників на групи за їхніми основними психофізіологічними особливостями, Р.Шулер указав шлях побудови ефективних управлінських систем. Єдиним недоліком його концепції є те, на наш погляд, що він підмінив, запропоновану М.Портером, стратегію “диференціації” на стратегію “інновації”.

Проведемо аналіз робіт, що описують методи управління розміщенням персоналу.

М.Гантт у роботі “Праця, заробітна плата й доходи” розглядав ефективність праці і прийшов до висновку, що діаграмне подання робіт (план-факт) у часі дає можливість керівникові стежити за реалізацією проекту і вчасно реагувати на відхилення від графіка. Був прихильником таких методів управління розміщенням персоналу, за яких наочно доводиться до працівника зміст роботи.

А.Чандлер у дослідженнях “Стратегія й структура: глави з історії американського промислового підприємства”, “Видима рука: управлінська революція в американській історії й історії бізнесу” стверджує, що структура слідує за стратегією і поки стратегія відстає, то результатом є неефективність. Дослідник радить зняти з топ-менеджерів рутинні обов'язки й накласти психологічні зобов'язання щодо довгострокового планування й оцінки майбутніх результатів. Видимою рукою вважає клас професійних керівників великими компаніями, що ставить під сумнів дію невидимої руки ринку (дезінтегрованих торговельних процесів малих виробників). До ефективних стратегічних методів управління розміщенням персоналу відносить ті, що припускають використання досвіду професійних топ-менеджерів.

Е.Мейо (“Людські проблеми індустріальної цивілізації”) відзначає, що монотонність роботи припустима, якщо усунути дисбаланс психіки. Учений запевняє, що скасування традицій сімейної майстерності веде до соціальної дезорганізації. Ефективними методами управління людьми вважає ті, що позбавлені шкільної логіки беззаперечного виконання незрозумілих завдань.

К.Ісикава запропонував контроль над якістю продукції (“Контроль над тотальною якістю: проектування й управління”) і сформував концепцію контролю над тотальною якістю:

- переконаність вищого керівництва у важливості якості;
- участь усіх співробітників у заходах щодо контролю якості;
- розробка загального бачення перспектив і досягнення цілей компанії шляхом реалізації політики якості;
- перевірка якості шляхом самооцінки (методом виявлення лауреатів премії Е.Деминга);
- гарантування якості за рахунок використання поточної інформації й удосконалювання всіх організаційних функцій;
- стимулювання командної роботи й участь усіх у гуртках якості, вільно розвиваючи інтелектуальні можливості персоналу;

навчання методам контролю якості й тренування навичок їхнього застосування;

використання статистичних методів;

державна підтримка контролю якості.

Ефективними вважає методи управління розміщенням персоналу, що враховують і реалізують принципи тотальної якості.

Ф.Фідлер досліджував ефективний спосіб використання праці лідерів (“Обґрунтування й розширення моделі сполучених обставин ефективності керівництва: огляд емпіричних результатів”). На його думку, сполученні обставини – це урахування ситуації на ефективність, крім інформації про поведінку лідерів. Дослідник упевнений, що в умовах стресу лідери використовують свій інтелект, забуваючи про досвід. В умовах низького стресу картина змінюється на протилежну. Ефективність керівництва може бути підвищена не за рахунок зміни лідера, а за рахунок його навчання.

Ефективними можна вважати методи управління розміщенням персоналу, що припускають не заміну, а навчання лідерів поведінку в тих чи інших ситуаціях.

М.Вебер розробив новий погляд на управління (“Протестантська етика й дух капіталізму”, “Економіка й суспільство”) і прийшов до висновку, що бюрократичне управління полягає у наступному: вільні як особистості працівники підкоряються через свої службові обов'язки; існує ієрархія посад; кожна посада – сфера компетентності; контакт; кваліфікація; матеріальна винагорода.

До ефективних методів управління розміщенням персоналу відносить ті, що припускають такі службові обов'язки, за яких до сфери компетентності відносять і зростання кваліфікації, і матеріальне задоволення.

Отже, аналіз праць класиків показав, що їхні висновки не містять рекомендацій щодо розміщення персоналу у випадку виробництва диференційованого, ощадливого й якісного товару. М.Гантт пропонує використовувати діаграмне зображення робіт, А.Чандлер – досвід професійних топ-менеджерів, Е.Мейо – традиції сімейної майстерності, щоб скрасити монотонність роботи, М.Вебер – розміщення робітників з урахуванням сфери компетентності, росту кваліфікації й матеріального задоволення, а К.Ісикава – реалізацію творчого потенціалу й раціоналізаторської активності працівників. У роботах класиків немає вказівок на основний, що впливає на ефективність розміщення персоналу, фактор. Таким фактором, на наш погляд, є створення умов для виробництва:

диференційованого товару. Це творчі умови праці, що дозволяють диференціювати, різноманітнити товар;

високостандартизованого ощадливого товару. Це умови, що сприяють росту продуктивності праці;

якісного товару. Це можливість постійного вдосконалювання технологічного процесу з метою підвищення рівня якості виробів (послуг).

Розглянемо праці класиків менеджменту щодо питань управління адаптацією персоналу.

М.Хемел виклав свої погляди на управління в праці “Конкуруючи за майбутнє”. Він відзначає, що стратегія більше не є вотчиною топ-менеджерів, а стає вираженням існуючих у фірмі демократичних почуттів. Створенням стратегії (місіїю) повинен займатися кожен працівник. Роль стратегії (місії) полягає в наступному:

- напруга всіх ресурсів компанії;

- не в пристосуванні компанії до її зовнішнього середовища, а у створенні розриву між її поточними можливостями й майбутніми устремліннями;

- у створенні динамічної ситуації для реалізації домагань керівників.

На думку М.Хемела ефективними є методи управління адаптацією персоналу, які максимально розвивають підприємницькі здібності керівників і професійний талант працівників.

П.Сенге ввів поняття організації, яка навчається (“П'ята дисципліна: мистецтво й практика організації, що навчається”) і прийшов до висновку, що теорія такої організації відрізняється від механічної або біологічної:

- удосконаленням розуміння особистості не для панування над іншими, а для вміння індивіда використовувати свої можливості;

- складанням ментальних моделей, що виявляють припущення людей про себе й організацію;

- створенням загального бачення (поширення ментального моделювання на мету й цінності організації, створені керівниками);

- груповим навчанням (інтелект групи перевершує інтелект окремих її членів);

- використанням лідера як проектувальника, розпорядника й учителя;

- системним мисленням, як науки про бачення цілого (бачення взаємозв'язків, а не просто причин і слідств, окремих “фотознімків” подій).

Проблемою вважає те, як змусити працівників навчатися, тому що в них є страх перед новим. Ефективними методами управління адаптацією персоналу вважає ті, що стимулюють працівників до постійного самонавчання, яке розвиває системне бачення.

Аналіз робіт класиків менеджменту вказує на те, що підприємству треба створити умови пристосування працівників до трудової атмосфери. На думку Г.Хемела пристосовувати треба не тільки до поточного стану, але й до майбутніх устремлінь підприємства, П.Сенге – до атмосфери постійного самонавчання. Автори не виділяють особливості процесу адаптації на підприємствах, що виробляють диференційований, високостандартизований й якісний товар. Такими особливостями, на наш погляд, є:

- зближення персоналу й демонстрація інноваційної орієнтації підприємства під час участі працівників у творчих заходах (стратегія “диференціація”);

знайомство співробітників один з одним і з особливостями роботи в процесі спільної участі у динамічних (спортивних) заходах (стратегія “економія на витратах”);

зближення працівників і залучення їх в атмосферу раціоналізаторства в ході спільної участі в кружках якості (стратегія “висока якість”).

Проведемо аналіз праць класиків менеджменту в сфері мотивації персоналу.

Т.Уотсон досліджував ефективну організацію праці на підприємствах із суперсучасною технологією (IBM). Він стверджував, що важливо дотримуватись моральних зобов'язань компанії (повага до кожного працівника, прихильність цілям обслуговування клієнтів, прагнення до досконалості в усіх виконуваних операціях). Визначав ефективними програми: 1) довічної зайнятості; 2) відкритості комунікацій; 3) гасла-обігу: “Думай!”, “Твій кращий контролер – ти сам!”. Дослідник був упевнений, що програми сприяють виникненню у співробітників почуття родинного зобов'язання по відношенню один до одного. Ефективними методами управління мотивацією персоналу вважав ті, що згуртовують колектив.

Т.Веблен викладає свою точку зору на ефективність управління в працях “Теорія підприємства бізнесу”, “Чому економіка не є еволюційною наукою?”. На думку автора, людина є інертною і схильною до звичних дій істотою, а не істотою, що прагне до максимальної корисності. Дарвінівська еволюція стосовно економіки:

звички людей – це аналоги наслідуваних ознак;

життя людини в суспільстві є боротьбою за існування і є селективним процесом.

Автор схильний до думки, що ефективними є методи управління мотивацією персоналу, які сприяють пристосованості організації в боротьбі за виживання.

Р.Акофф результати своїх досліджень висвітлив у виданні “Керівництво менеджера з дослідження операцій”. На його думку, метод інтерактивного планування полягає в тому, щоб дати можливість членам організації здійснювати й реалізовувати рішення, які не стосуються нікого, крім них самих. Ефективними вважає методи управління мотивацією персоналу, які “розчиняють” у свідомості персоналу перешкоди до реалізації нововведень.

С.Бір у праці “Системна діагностика підприємств”, “Кібернетика й управління” вершиною демократії участі вважає таку, за якої кожна роль не відмінна від інших, і запевняє, що думаючих машин немає. Автор досліджує принципи моделі життєздатної системи: керованість, навченість, здатність до адаптації й розвитку. Він доводить, що наука прагне звільнити волю за рахунок точного вибору. До ефективних методів управління мотивацією персоналу відносить ті, що засновані на точному виборі оптимального варіанта діяльності.

На думку Ф.Тейлора (“Управління цехом”) на підприємстві повинна бути гармонія інтересів власників і працівників. До ефективних методів уп-

равління мотивацією персоналу учений відносив такі, що засновані на гармонії інтересів власників і працівників.

С.Перлман (“Теорія робочого руху”) розглядає роль робітничого руху в управлінні громадськими організаціями. Він прийшов до висновку, що профспілки будуть завойовувати кращі умови праці, а не закликати до революції. Це вид робітничого руху в США, що зробив вибір на користь економічного, а не соціалістичного тред-юніонізму. Автор доводить непотрібність лідерства для працівників ручної праці. Ефективними вважає методи управління мотивацією персоналу, що враховують природне бажання працівників ручної праці підкорятися менеджерам.

Д.Барбаш (“Елементи трудових відносин”) розглянув взаємини керівників із працівниками на підприємстві. Він сформулював концепцію справедливих відносин між керівниками і найманими робітниками і знайшов схему взаємин між працівниками й роботодавцями:

а) ефективне управління або дотримання дисципліни щодо витрачання коштів;

б) забезпечення робітниками або професійними об'єднаннями захисту від надмірної дисципліни у витратах коштів;

в) відповідні заходи з боку адміністрації для захисту прав власників.

До ефективних методів управління мотивацією персоналу відносить ті, що враховують необхідність справедливого відношення до працівників.

Т.Кохан у праці “Підприємство взаємної вигоди” виявив тенденцію зміни ролі профспілок. На думку автора, на підприємстві необхідно налагоджувати співробітництво заради взаємної вигоди. Учений помітив тенденцію до зниження ролі профспілок і підвищення ролі стратегії в трудових відносинах:

підвищилася роль стратегій і рішень;

зросла важливість організаційної гнучкості й командної роботи;

усі зрозуміли, що вкладення коштів у кваліфікацію працівників – це успіх підприємства;

скоротилася чисельність профспілок;

намітилося зростання ролі держави в інноваціях на робочих місцях.

Ефективними вважає ті методи управління мотивацією персоналу, що враховують необхідність налагодження співробітництва заради взаємної вигоди.

Р.Рейч описав новий погляд на роль робітничої сили (“З турботою про американський бізнес”, “Нові шляхи”). На його думку, американська культура завзято тримається за міф про підприємців і пасивну робочу силу. Відповідно до міфу, переможні індивіди створюють великі ідеї, які потім здійснюються безініціативними працівниками, єдина функція яких – з максимальною швидкістю й мінімальними витратами втілити в життя задуми “геніїв”. Однак інновації – це квінтесенція групової майстерності. Неефективними методами управління мотивацією персоналу учений вважає ті, що заохочують виховання в співробітників якостей “переможного індивідуума”.

На думку А.Фландерса (“Менеджмент і профспілки: теорія й реформа трудових відносин”), переговори про продуктивність праці здатні виправити неефективні трудові операції.

Ефективними вважає методи управління мотивацією персоналу, які підказані (вироблені спільно з робітниками).

А.Фокс виклав свій погляд на ефективність управління персоналом (“Промислова соціологія й трудові відносини”, “Довіра й влада”). На його думку унітарний погляд на наявність загальної мети організації нереалістичний, тому що працюючі групи мають різні цілі. Плюралістичний погляд (ідея про розбіжні інтереси керівників і робітників) автор обґрунтовує існуванням профспілок для захисту інтересів працівників. Радикальний погляд – це дослідження джерел дисбалансу повноважень і нерівності. Він стверджує, що не всі форми управління на робочому місці є формами експлуатації і закликає розвивати синдроми низької й високої довіри. Останній досягається не за допомогою спільних інтересів, а завдяки пробудженню зобов'язань стосовно управлінських цілей. Це метод завоювання довіри.

До ефективних методів управління мотивацією персоналу відносить ті, що засновані на завоюванні довіри.

А.Гулднер у своїх працях (“Діалектика ідеології й технології”, “Прийдешня криза західної соціології”) пояснив, чому в одних випадках люди підкоряються правилам, а в інших – ні. Він поділив бюрократію на типи: націлена на покарання; представницька; мнима і вважав соціології США й СРСР репресивними, тому що вони служать політикам і сприяють перетворенню держави в домінуючу силу, а це призводить до стагнації економіки й сприяє гнобленню людей.

Ефективними вважав методи управління мотивацією персоналу, що підкріплені незалежними від політики соціологічними дослідженнями.

А.Маслоу досліджував мотивацію людей (“Маслоу про менеджмент”). Він визначив, що функція мотивації працівників залежить від ієрархії потреб людей.

До ефективних методів управління мотивацією персоналу відносив ті, які більше задовольняють потреби людей.

Ф.Херцберг (“Трудова мотивація”, “Робота й природа людини”) вивчав трудову мотивацію і стверджував, що на неї впливають:

- керівництво;
- міжособистісні відносини;
- фізичні умови праці;
- заробітна плата;
- політика компанії;
- методи управління;
- безпека праці.

Учений ефективними методами вважав ті методи управління мотивацією співробітників, що враховують єдність особистих домагань і зміст роботи.

В.Іноземців досліджував постіндустріальне суспільство (“Розколота цивілізація”). На думку автора, в останні роки намітилася тенденція розвитку постіндустріального суспільства:

розподіл суспільства на людей інформаційного типу й інших його членів;

зміна пріоритетів;

перерозподіл багатства;

зміна ролі приватної власності і закону вартості;

усунення експлуатації;

звільнення праці (“інформаційники” не вважають себе експлуатованими).

Ефективними вважає методи управління звільненою (за допомогою інформації) працею.

І.Уєно виклав свої погляди на ефективність управління в праці “Психологія ефективних дій людей і підприємств”. На його думку, принцип ефективності визначає не просто метод дії, а філософію, засвоївши яку людина повинна почати займатися її подальшим поширенням. До філософії ефективності відносив: правильне харчування; правильний стан духу; навчання без упередженості; правильні переконання; належне використання мови.

До ефективних методів управління мотивацією персоналу відносить ті, що припускають внутрішню потребу працівника поширювати філософію ефективності, яка виникає після її засвоєння самим працівником.

К.Гудрич у своїй основній праці “Межі контролю” вказує на необхідність певного ступеня обґрунтованої участі робітників у контролі виробництва.

До ефективних методів управління мотивацією персоналу відносить ті, які враховують згоду працівників підкорятися керівництву й власникам.

На думку К.Аржириса (“Наука про дію”) в організаціях з пірамідальною структурою процес праці, що складається з некваліфікованих операцій, затримує дозрівання особистості й заважає задоволенню потреб більш високого рівня. Фінансові й бухгалтерські процедури, персональні дії, програми адміністрування, стилі керування й структури обмежують дії індивідів, їх особистісне й інноваційне зростання. Необхідно діяти в “подвійній петлі” навчання (аналізуючи цінності, що управляють загальноприйнятими алгоритмами вирішення проблем).

Ефективними вважає методи управління мотивацією персоналу, засновані на розвитку внутрішнього потенціалу працівника.

У.Бенніс досліджував лідерські якості менеджерів (“Планування змін прикладними науками про поведінку”, “Організуючий лідер”, “Лідери”). На його думку, лідери повинні мати такі якості:

керувати увагою (уміння побачити те, що готові визнати інші люди);

керувати асоційованими ідеями (уміння успішного їх поширення);

керувати довірою (потрібно всім організаціям й є основним з елементів їхньої надійності);

уміння керувати собою (знати власні здібності і вміло їх застосовувати).

Ефективно використовує методи управління мотивацією персоналу, за допомогою яких вміло застосовує якості лідера.

У.Оучи виклав свій погляд на управління компанією в праці “Організація типу Z: стабільність в умовах мобільності”. На думку автора, розрив необхідних людині родинних, дружніх, церковних зв'язків компенсується зв'язками усередині підприємства, що піклується про людину. Успіх японців пояснюється умілим доббором працівників.

До ефективних методів управління мотивацією персоналу вчений відносить ті, завдяки яким працівників залучають до усунення проблем компанії.

Д.Мак-Грегор описав теоретичні аспекти управління (“Професійний менеджер”). На його думку, теорія Х полягає в наступному:

середній індивід має вроджену ворожість до роботи;

необхідний контроль;

середній індивід бажає, щоб ним управляли.

Теорія Y: обмеженість людської участі обумовлена помилками керівництва.

Навчань впевнений, що метод управління мотивацією персоналу тим ефективніше, чим вище рівень людської участі він забезпечує.

Розгляд й аналіз праць класиків менеджменту вказує на те, що не знайдений головний, впливаючий на процес мотивації персоналу, фактор. Різні автори мають різні думки про те, що ж, безперечно, повинне залучати працівника до вирішення проблем підприємства. Так, наприклад, Т.Уотсон пише, що це почуття родинного зобов'язання між співробітниками, Т.Веблен – залучення працівника в боротьбу за виживання, А.Акофф – “розчинення” у свідомості персоналу перешкод для нововведень, С.Бір – демократія участі, У.Тейлор – гармонія інтересів власників і працівників, С.Перлман – природне бажання працівників ручної праці підкорятися менеджерам, Д.Барбаш – справедливе відношення до працівників, Т.Кохан – співробітництво заради взаємної вигоди, Р.Рейч – використання квінтесенції групової майстерності, А.Фокс – завоювання довіри, А.Гулднер – використання методів соціологічного дослідження, А.Маслоу – задоволення потреб працівників на більшому числі рівнів, Ф.Херцберг – забезпечення сполучення особистих домагань зі змістом роботи, В.Іноземцев – мотивація працівників звільненою за допомогою інформації працею, І.Уено – засвоєння й поширення працівником філософії ефективності, К.Гудрич – згода працівників підкорятися керівництву, К.Аржирис – розвиток внутрішнього потенціалу працівника, У.Беннис – використання лідерських якостей, У.Оучи – залучення працівників у процес розв'язання проблем підприємства, Д.Мак-Грегор – забезпечення високого рівня людської участі. На наш погляд, основним, що впливає на процес мотивації, фактором є те, що працівник з певними психофізіологічними особливостями повинен бути найнятий для виробництва особливого, відповідаючо-

го цим особливостям, товару. У цьому випадку сполучаються інтереси працівника, власника й споживача товару. Вони взаємно мотивують один одного й морально, і матеріально. У якості основних особливостей товару й характеристик працівників пропонується враховувати наступні особливості:

диференційований товар (тип працівника: творчі особистості);

високостандартизований ощадливий товар (тип працівника: динамічна, точна, спритна особистість);

якісний товар (тип працівника: особистість, головним пріоритетом якої є не кількість, а якість праці).

Розглянемо роботи класиків менеджменту по питанню оцінки персоналу.

Х.Клегг досліджував систему трудових відносин в Англії (“Система трудових відносин у Великобританії”). На його думку, унція фактів коштує фунта теорії. Учений запевняє, що необхідно міняти переговори на рівні галузі на переговори на рівні підприємства. Він стверджує, що переговори за колективним договором є ефективним засобом надання робітникам права брати участь у прийнятті рішень, які впливають на їхню трудову діяльність, а ініціативу за структурою переговорів треба віддати роботодавцям.

Ефективними вважає методи управління оцінкою персоналу, вузлові моменти яких погоджені й закріплені в колективному трудовому договорі.

Д.Шон вивчає організаційне навчання. На його думку, ефективним є навчання не через перемогу в конфлікті, а через дослідження другої петлі навчання (досліджується, чому співробітник не зумів зробити, і коригується критерій оцінки його роботи).

Ефективними вважає методи управління оцінкою персоналу, засновані не на твердому контролюванні дій працівників, а на другій петлі навчання (коригування критерію оцінки їхньої роботи).

Аналіз праць класиків показав, що вони по-різному уявляють собі механізм ефективної оцінки праці працівників. Х.Клегг, наприклад, вважає, що критерії оцінки треба закріпити в колективному трудовому договорі, а Д.Шон рекомендує проводити дослідження за другою петлю навчання й коректувати ці критерії. Автори зосереджують увагу читача на механізмі використання критеріїв оцінки роботи персоналу, а не на їхньому змісті. На наш погляд, навчити ефективній праці можна лише в тому випадку, якщо психофізіологічні особливості того, кого навчають, відповідають змісту його роботи. Якщо ж це не так, то зниження рівня критеріїв оцінки роботи позитивного ефекту не дасть. Такого працівника треба звільнити від займаної посади й направити на пошук іншого, відповідаючого його здібностям, виду праці. Реалізовувати пропонований механізм оцінки можна за допомогою атестації кадрів. У цьому випадку вона здобуває наступну форму:

атестація на здатність виконання творчих завдань (стратегія “диференціація”);

атестація на вміння швидко й точно виконувати протягом зміни великий обсяг стандартизованих трудових операцій (стратегія “економія на витратах”);

атестація на здатність до постійного вдосконалювання технологічного процесу з метою підвищення рівня якості виробів або послуг (стратегія “висока якість”).

Проведемо дослідження праць класиків менеджменту з питань звільнення персоналу.

Д. Д.Фрітцше розвив інтегральну теорію соціальних контрактів, визначив категорії етичних проблем (“Етика бізнесу. Глобальні управлінські перспективи”):

1. Хабарництво. Обмежує волю вибору, змінюючи умови ухвалення рішення на користь хабародавця. Відбувається нераціональний перерозподіл ресурсів, що підвищує вартість обраного варіанта для підприємства. Спричиняє конфлікти інтересів підприємства й взятокодержувача;

2. Примус. Реалізується у формі погроз або застосування насильства. Знижує ефективність конкуренції, призводить до зростання цін, звуження асортименту і якості товару, а також кількості ресурсів на виробництво товарів або послуг і задоволеності покупця (через падіння ефективності);

3. Обман. Створює помилкові враження, у результаті чого покупці обирають товари, що приносять їм менше задоволення. Постачання здійснюються невчасно, що спричиняє зрив виробничих циклів і зростання витрат на виробництво товарів. Людям доводиться платити більше, а купувати менше й те, що пропонується, а не те, що користується реальним попитом;

4. Крадіжництво. Підвищує вартість товару. Штучно завищені через крадіжництво ціни знижують попит на товар і призводять до неефективного розподілу ресурсів. Може спричинити зникнення викрадених товарів із ринку;

5. Несправедлива дискримінація. Призводить до зниження рівня задоволеності споживача порівняно з тим, який існував би за справедливої дискримінації (продукти купуються в некомпетентних фахівців і т.ін.). Все це призводить до зростання витрат і помилкового скорочення попиту.

На мікроекономічному рівні (підприємство) етика визначається довірою до постачальників, клієнтів, найманих робітників. Елементи довіри: передбачуваність, надійність, віра.

З точки зору економіки, довіра підвищує ефективність обміну (кожна сторона впевнена, що дії партнера будуть передбачуваними), створює позитивний імідж компанії (слава шахрая “біжить” поперед продавця, знижуючи його цінність), забезпечує ресурсом підприємство в період його дефіциту, поліпшує процес обміну інформацією, зменшує плинність кадрів і знижує напруженість серед співробітників, підвищує обсяг продажів.

Алгоритм ухвалення рішення:

- 1) виявлення зацікавлених сторін;
- 2) ідентифікація проблеми;

3) порівняння варіантів рішення з гіпернормами й етичними нормами соціальної спільноти людей;

4) виявлення чинників, які переважають етичні міркування;

5) ухвалення рішення на основі компромісу між рівнем етичності й іншими чинниками.

Ефективними вважаються методи управління звільненням персоналу, засновані на етичних довірчих взаєминах між зацікавленими в діяльності підприємства сторонами.

Де Дж. Ричардт сформував заповіді ділової людини (“Ділова етика”):

поважай владу;

будь цілеспрямованим;

дотримуйся своїх слів, не розділяй слово й справу;

залишай час на відпочинок й міркування про своє життя;

поважай старших;

поважай людське життя, людські достоїнства й права людини;

будь постійним у сексуальних відносинах й у шлюбі;

правильно розраховуй свої кошти;

будь чесний і правдивий.

Ефективними методами управління вважає ті, що передбачають повагу людської гідності й не обмежують прав людини.

Д.С.Милль приводить свої докази на користь ефективності управління в дослідженні “Принципи політичної економії”. Він констатує, що дії людини спрямовуються не просто міркуваннями особистої вигоди, але й для того, щоб приносити користь суспільству. Раціональна нажива є переважним мотивом учинку до моменту рятування людей від необхідності прагнення до виживання. Автор робить висновок, що повинні існувати воля й державне регулювання. Ефективні методи управління звільненням персоналу не суперечать принципам волі й нормам державного регулювання.

Д.Вікерс розкрив особливості людських систем (“Воля в човні, що розгойдується: змінюювані цінності нестабільного суспільства”, “Розходження людських систем”, “Мистецтво оцінки”) і особливим елементом оцінки людської системи вважав історичне минуле й особливість культури. Він упевнений, що кожна система створює своє власне відношення до навколишнього світу, власні норми й цінності, які формують її оцінну основу, що впливає на процес ухвалення рішення. У цьому вчений баче унікальність людських систем. Його оцінка складається із трьох взаємодіючих процесів: 1) оцінки реальності; 2) визначення цінності (того, що повинне було б відбутися з урахуванням корисливих інтересів, моральних обмежень, індивідуальних і колективних цілей); 3) оцінки інструментарію, за допомогою якого ми рухаємося від того, що є, до того, що повинне бути. Учений визнає важливий чинник взаємозалежності підприємств одне від одного й від навколишнього середовища. Він упевнений, що треба розвивати техніку так, щоб вона не шкодила соціальному прогресу. Ефективними вважає методи управління звільненням

персоналу, що задовольняють вимогам взаємозалежності між людьми і навколишнім середовищем.

Д.Данлоп у аналітичних дослідженнях (“Системи трудових відносин”, “Визначення зарплати в умовах взаємодій із профспілками”) установив циклічний зв'язок між ставкою зарплати й зайнятістю і довів що ефект трудових переговорів залежить від урахування внутрішніх інтересів усіх. Ефективними вважав методи управління звільненням персоналу, що враховують внутрішні інтереси всіх зацікавлених у певній діяльності сторін.

Аналіз робіт класиків показав, що всі вони по-різному формулюють причину й пропонують різноманітні форми звільнення персоналу. Д.Д.Фритцше, наприклад, рекомендує звільняти у випадку злочинства, хабарництва, обману, примуса, несправедливої дискримінації за те, що дії працівника не відповідають зводу етичних правил (Кредо, Моральному кодексу й т.ін.). Д.С.Милль, Д.Викерс і Д.Данлоп бачать причину звільнення в тім, що діяльність працівника не приносить користі суспільству, не відповідає колективним цілям або результатам трудових переговорів, відповідно. На наш погляд, звільняти працівника треба на підставі не виконання умов контракту:

відносно інновацій (стратегія “диференціація”);

щодо виконання норм виробітку (стратегія “економія на витратах”);

які зобов'язують постійно підвищувати рівень якості виробів або послуг (стратегія “висока якість”).

Після проведення аналізу праць класиків у сфері управління маркетингом, виробництвом і персоналом переходимо до критичного аналізу робіт з управління витратами (рис.2.6).

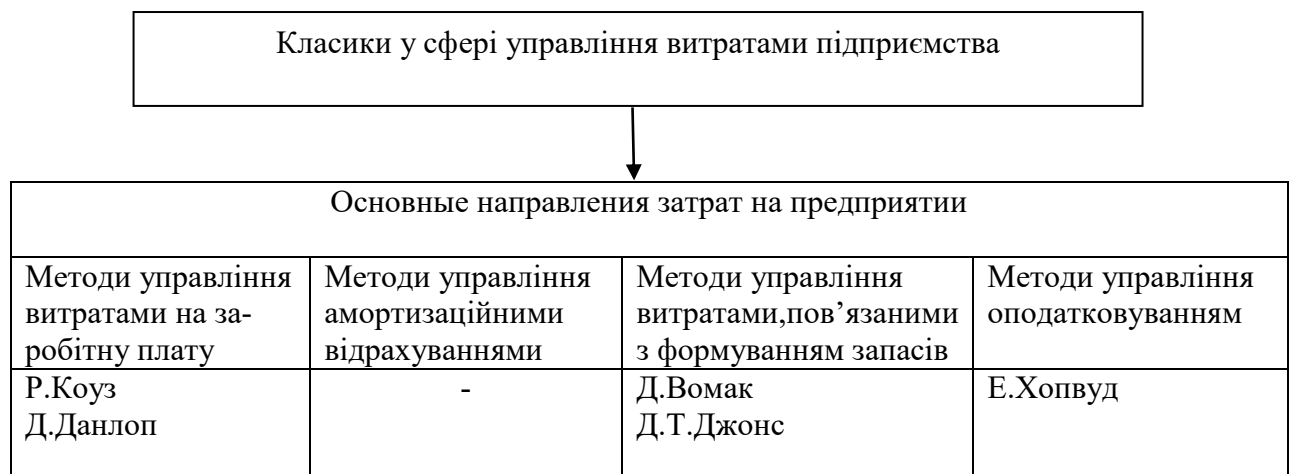


Рис. 2.6. Класики у сфері управління витратами підприємства

Проведемо дослідження теоретичних аспектів формування витрат на оплату праці персоналу, які наведені в роботах класиків менеджменту [1].

Р.Коуз досліджував теоретичні аспекти організації фірм у праці “Проблема соціальних витрат”. Він пише, що розмір і мета підприємства визначає компроміс між зовнішніми трансакційними витратами й усередині фірми –

організаційними витратами на контроль. Уся економіка країни не може бути організована як єдина фірма. Автор вважає ефективними ті методи управління витратами на заробітну плату, які відображають компроміс між правовою й ринковою формою регулювання взаємин.

Д.Данлоп у своїх дослідженнях (“Системи трудових відносин”, “Визначення зарплати в умовах взаємодій із профспілками”) установив циклічний зв'язок між ставкою зарплати й зайнятістю і довів що ефект трудових переговорів залежить від урахування внутрішніх інтересів усіх. Ефективними вважав методи управління витратами на заробітну плату, що враховують внутрішні інтереси всіх зацікавлених у певній діяльності сторін.

Отже, на думку Р.Коуза, рівень витрат на заробітну плату (внутрішні витрати) повинен бути меншим, ніж рівень зовнішніх трансакційних витрат, а з погляду Д.Данлопа, ставка зарплати повинна задовольняти інтереси всіх. Дані положення є правильними, але не конкретизованими. Не ясно, який рівень зарплати, виплачуваної за які трудові успіхи повинен задовольнити всі зацікавлені в діяльності підприємства сторони (працівника, власника, клієнта). На наш погляд, дана проблема може бути вирішена за допомогою поділу зарплати на основну (підтримуючу мінімально необхідний рівень життя працівника) і додаткову (премії, надбавки, бонуси, відсотки й т.ін. за певні трудові успіхи). До трудових успіхів варто відносити:

- інноваційні способи диференціації товару (при конкурентній стратегії “диференціація”);

- підвищення працівником продуктивності праці, що забезпечує економію часу й коштів споживача (стратегія “економія на витратах”);

- підвищення рівня якості продукції або послуг (стратегія “висока якість”).

Розглянемо праці класиків у сфері управління запасами й поставками.

Д.Вомак, Д.Т.Джонс результати дослідження в галузі економії на витратах представили в праці “Сухорляве мислення”. Вони сформулювали концепцію виробництва з використанням обмежених ресурсів:

- точне визначення цінності товару в термінах виробничих можливостей, ціни й його доступності з погляду покупця;

- ідентифікація загального потоку цінності для товару й виключення в ньому дій, пов'язаних з марною витратою ресурсів;

- полегшення просування потоку між остаточними етапами створення цінності, виключення періодів очікування й простоїв як усередині етапів, так і між ними;

- управління потоком потреб покупця, а не виробництва, створення тільки того, що потрібно споживачеві в конкретний момент часу;

- безперервне прагнення до досконалості: пошук можливостей скорочення зусиль, витрат часу, використовуваних площ, зниження кількості помилок.

Ефективними визнавали методи управління витратами, які: враховують цінність товару для споживача; усувають непродуктивні операції; полегшують виконання продуктивних операцій, що знижує необхідні зусилля, витрати часу, використовувані площі й кількість учинених помилок.

Аналіз концепцій “Сухорлявого мислення” й ”Обмежених ресурсів” дозволив установити наступне:

заощаджувати треба тільки на непродуктивних операціях;
на продуктивних операціях ні час ні кошти заощаджувати не можна;
всі види діяльності підприємства (у т.ч. й управління запасами) необхідно представляти у вигляді ланцюжка нарощення споживчої цінності товару;
нарощувати необхідно або рівень диференціації, або рівень економії часу (коштів), або рівень якості товару, у відповідності до конкурентної стратегії підприємства.

Проведемо дослідження теоретичних положень у сфері податкових платежів.

Е.Хопвуд пише про важливість обліку, що має практичну орієнтацію (“Наукові дослідження й практика бухобліку”), і стверджує, що бухгалтерський облік – це не операції над числами, а результат теорії й практики менеджменту. Через призму бухгалтерського обліку треба вміти бачити результати нововведень і реалізації тієї або іншої політики фірми.

До ефективних методів управління фінансами й податками відносить ті, що враховують чітко подання про сферу діяльності підприємства.

Результат, отриманий Е.Хопвудом, може бути конкретизований у такий спосіб: через призму обліку податкових платежів необхідно вміти бачити результати нововведень у сфері диференціації продукції, економії часу й коштів клієнта, підвищення рівня якості виробів (послуг).

Проведемо дослідження праць класиків з питань управління прибутком підприємства (рис.2.7).



Рис.2.7. Класики менеджменту в сфері управління прибутком

А.Маршалл указує на необхідність використання економічних показників у праці “Принципи економічної науки”. Він акцентує увагу дослідників на тому, що швидко збільшити обсяги продажів важко, бо це спричиняє значне зниження цін на товар. Ефективними вважаються методи управління

прибутком, які забезпечують краще значення показників економічного аналізу (прибуток, рентабельність і т.ін.)

М.Мінс у працях “Галузеві цілі і їхня відносна сталість”, “Структура американської економіки” акцентує увагу дослідників на проблемах управління і указує, що там, де немає поділу прав власності й управління, власник прагне до максимізації прибутку, а там, де є, – директор прагне до зростання виробництва за невеликого прибутку. Дослідник вважає, що адміністративні регульовані ціни можуть спричинити обвальне скорочення виробництва. Ефективними методами управління прибутком підприємства він визнає ті, що орієнтовані на ринок, інтереси власників і працівників.

Аналіз праць класиків менеджменту показав, що прибуток доцільно планувати за допомогою абсолютних і відносних показників. Спосіб формування прибутку залежить від поділу або об'єднання менеджменту й прав власності на підприємстві. Загальним недоліком авторів є те, що вони не розглядають питання використання прибутку. Саме від покупки нових технологій залежить сьогодні життєздатність і прибутковість підприємства. Вирішити дану проблему можна дотримуючись політики:

покупки інноваційної техніки (технології), що сприяє диференціації товару (стратегія “диференціація”);

покупки високопродуктивної техніки й технології (стратегія “економія на витратах”);

покупки техніки (технології), що забезпечує ріст рівня якості товару (стратегія “висока якість”).

Проведемо критичний аналіз праць класиків менеджменту в сфері управління фінансами (рис.2.8).

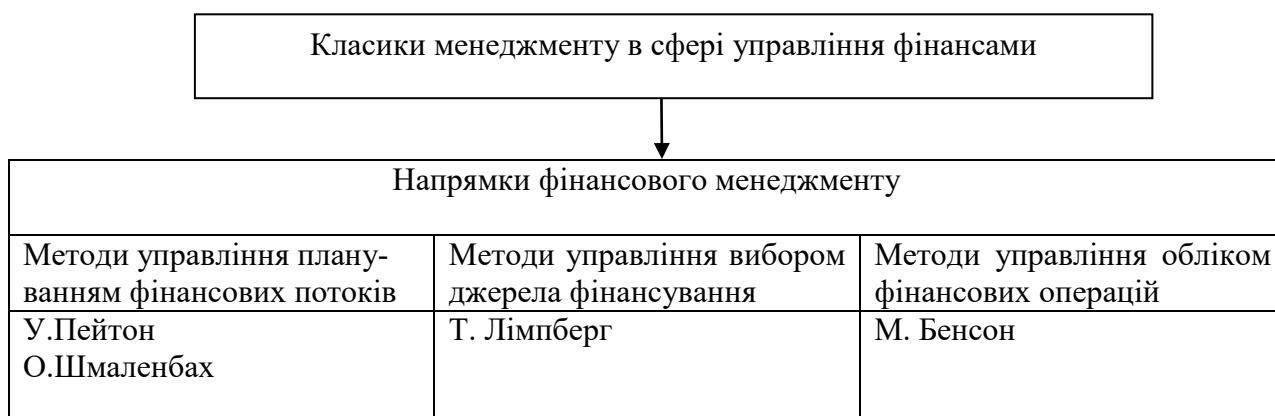


Рис. 2.8. Класики менеджменту в сфері управління фінансами

У.Пейтон акцентує увагу читачів на ефективності управління фінансами (“Введення в стандарти корпоративного бухгалтерського обліку”) і пропонує замість традиційного балансового звіту (активи = пасиви + власність) використовувати (активи= власний капітал). Автор упевнений, що поточний результат не повинен залежати від того, хто дав фінанси (позичальники або

власники), і від обов'язкових платежів державі. Бухгалтерський облік повинен бути організований на основі самостійного балансу, коли основна увага націлена на розвиток самого підприємства.

Ефективними вважає методи управління фінансами, орієнтовані на діяльність самого підприємства, а не на постачальників фінансів й обов'язкові платежі державі.

О.Шмаленбах виклав свої погляди у працях “Про точне управління економікою”, “Про децентралізоване управління економікою”. На його думку, витрати поділяються на типи (змінні, постійні, що збільшуються з меншою швидкістю, ніж зростає обсяг виробництва). Для ухвалення правильного рішення мало знати розмір прибутку, а треба чітко уявляти призначення груп витрат. Ціноутворення повинне бути незалежним від калькуляції витрат і визначатися результатами дослідження ринку.

Ефективними вважаються методи управління фінансами, якщо вони систематично пов'язані з ринковими методами управління компанією.

М.Бенсон прийшов до висновку (“Бухгалтерські стандарти”), що по суті офіційні вимоги до бухгалтерського обліку в різних країнах повинні бути ідентичні. Економічна ефективність методу управління може бути оцінена за допомогою таких національних стандартів бухобліку, які побудовані на основі вимог міжнародного комітету з бухгалтерських стандартів.

Т.Лімпберг пише про необхідність резервування фінансових коштів (“Економіка підприємств”). На думку автора, наукова природа економіки підприємства полягає в тому, що її принципи повинні базуватися на дедуктивних висновках із загальноекономічних принципів, а не на кодифікації методів ділової практики. Вартість активів торговельного підприємства дорівнює або поточним витратам, або чистій ціні їхньої реалізації, залежно від того, яка ціна виявиться найменшою. При оцінці виробничих фондів показник чистої вартості реалізації не застосовується, тому що цей вид активів не призначений для перепродажу. Варто використовувати поточну вартість доходу, забезпечувану продажем товару, і саме ця вартість повинна дорівнювати величині поточних витрат. Виробничі фонди використовуються доти, поки дохід, забезпечуваний ними за рахунок випуску продукції, перевищує прибуток, що може бути отриманий за рахунок її продажу. Коли поточна вартість падає нижче чистої вартості реалізації, то друга величина й буде визначати вартість активів фірми.

До ефективних методів управління фінансами дослідник відносить ті, що узгоджуються із загальноекономічними принципами, правильною оцінкою вартості активів і передбачають створення резерву фінансових коштів.

Аналіз праць класиків показав, що їхнім загальним недоліком є відсутність рекомендацій відносно забезпечення фінансами підприємств, що виробляють диференційований, ощадливий й якісний товар. Позикові фінансові ресурси (кредити, лізинг і т.ін.) більш підходять для підприємств, що випускають ощадливий товар, а двом іншим групам підприємств доцільно використовувати власні фінансові ресурси

Висновки до розділу 1

1. Поняття “метод управління” має гносеологічне й управлінське значення. До першого належать системні, комплексні, історичні підходи, моделювання, експеримент, соціологічні дослідження, а друге розглядається як спосіб здійснення діяльності з питань управління.

2. Гносеологічна сторона поняття “метод управління” досить добре досліджена. Друге ж значення цього поняття, що припускає вибір із безлічі прийомів, способів або образів дій їх такої конкретної комбінації, яка б задовольняла цілям управління, слабо вивчене.

3. Розвиток поняття “метод управління” пов'язаний з: динамікою проблем, які поставали перед підприємствами; зміною поглядів шкіл менеджменту й підходів до управління; зміною думок про те, який же чинник є головним у процесі управління підприємством.

4. На мікроекономічному рівні поняття “метод управління” зазнало змін від фрагментарного (виробництво, персонал, структура, плани) до більш загального (системного) розгляду підприємства, як суб'єкта глобального економічного й інформаційного середовища, регульованого загальнолюдськими нормами етики.

5. Для мети дослідження підходить значення методу управління як сукупності певним чином і з певною метою організованих способів і прийомів впливу керуючої підсистеми системи управління підприємством на керовану.

6. У результаті проведеного дослідження розроблений спосіб інформаційного забезпечення методів управління на основі використання позитивного управлінського досвіду, описаного в науковій літературі, та банку світової патентної інформації. Критерієм оцінки та вибору альтернатив є відповідність (не відповідність) їх основному інтересу клієнтів підприємства.

7. Традиційна класифікація методів управління припускає розподіл їх за: функціями управління; функціональними підсистемами; етапами процесу ухвалення управлінських рішень; об'єктом управління.

8. Традиційний підхід не розділяє гносеологічну й практичну (управлінську) складову процесу управління, що утрудняє вивчення останньої.

9. Складовою оцінки ефективності методів управління підприємством є:

а) економічна оцінка;

б) оцінка на відповідність основній базовій конкурентній стратегії підприємства;

в) оцінка на відповідність нормам державного регулювання.

9. Отримані дані про сутність оцінки ефективності й цілей методів управління лягли в основу подальших досліджень.

Розділ 2. ФОРМУВАННЯ ЗАГАЛЬНОЇ ТА ПРИВАТНИХ ЦІЛЕЙ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Глава 3. Загальна мета методів управління підприємством та приватні цілі методів управління маркетингом

3.1. Загальні положення

У ході дослідження було встановлено, що метод управління – це сукупність певним чином і з певною метою організованих способів і прийомів впливу керуючої підсистеми системи управління підприємством на керовану. Раніше була перерахована більшість прийомів і способів управління, але не було вказано про те, яку ж вони мають мету. Даний підрозділ присвячено дослідженню цілей різних груп методів управління. На першому етапі дослідження пропонується класифікація методів управління, яка найбільшою мірою відображає диференціацію їх за цілями (рис. 3.1)

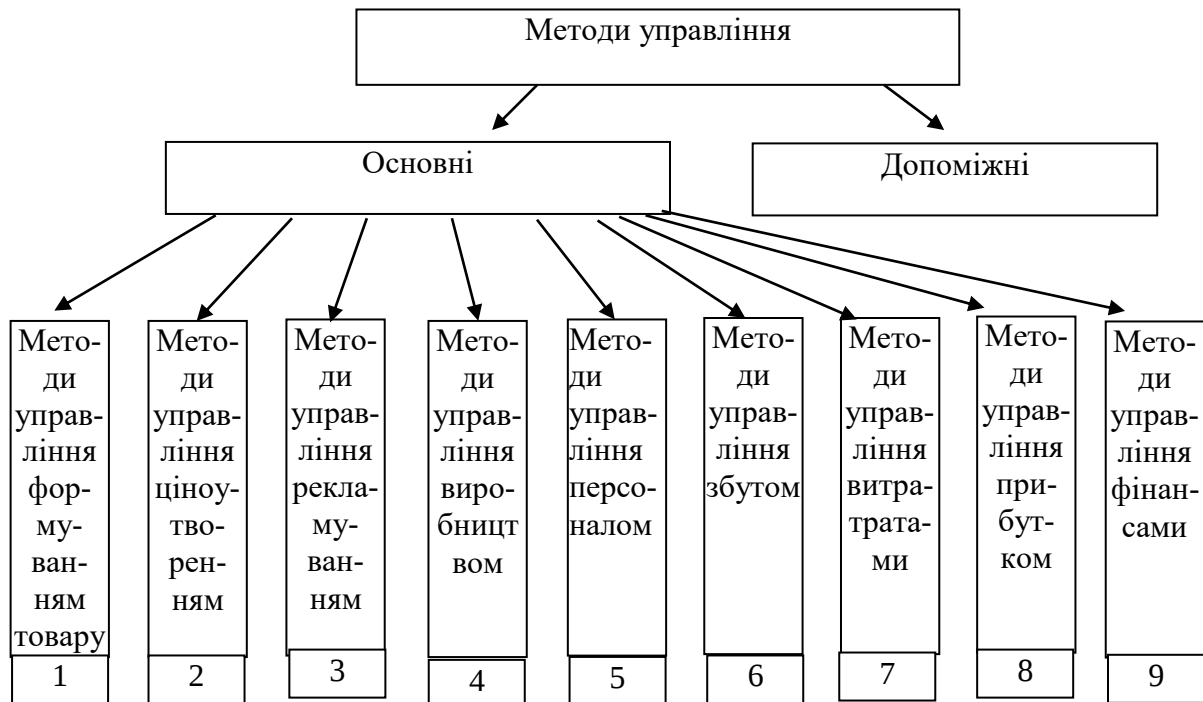


Рис. 3.1. Класифікація методів управління [41, С.30]

Класифікація основних методів відповідає ланцюжку нарощення споживчої цінності товару, що характерний для підприємства:

- 1) планування випуску товару, який найбільшою мірою відповідає потребам клієнта;
- 2) вибір методу ціноутворення, що дає можливість клієнтові придбати товар;
- 3) ухвалення рішення за способом поширення інформації про товар (рекламування);

4) організація виробництва потрібного клієнтові товару щодо сировини, матеріалів, енергії, виробничого процесу, зберігання готової продукції, післяпродажного сервісу, якості продукції (послуг);

5) прийняття й реалізація рішень щодо персоналу: визначення потреби, відбір, наймання, розміщення, адаптація (навчання), мотивація, оцінка роботи, структура управління, звільнення;

6) вибір сприятливого для клієнта методу збуту продукції (послуг): канали, організація процесу, особистий продаж;

7) вибір методу управління витратами: облік комплексу витрат, оподаткування;

8) прийняття рішень щодо дивідендної політики й напрямків інвестування чистого прибутку (задоволення клієнта у відношенні до використання нових технологій);

9) планування процесу забезпечення всіх видів діяльності коштами.

Разом з тим, кожна група методів має відносну самостійність щодо цілей [42, с.219]. Слід зазначити, що до груп основних включені тільки методи управління (див. рис.3.1), реалізація яких на практиці додає продукту підприємства реальну споживчу цінність. Усі інші відносяться до допоміжних методів управління і мають на меті одержання нових знань. Придбання нових знань завжди бажане, однак їхня ефективність залежить від результату використання основних методів управління, для реалізації яких вони були реалізовані. Далі будемо концентрувати увагу тільки на основних методах управління.

Після введення нової класифікації методів управління досліджувалися їхні цілі.

Загальною метою методів управління підприємством є підвищення ефективності його діяльності. Для з'ясування мети кожної із груп основних методів управління (приватних цілей) використовувалися праці класиків менеджменту й досвід передових підприємств [1, 35, 36].

3.2. Приватні цілі методів управління формуванням товару, ціноутворенням, рекламуванням і збутом

Види діяльності підприємства щодо формування товару, ціноутворення, рекламування й збуту об'єднує те, що всі вони складають комплекс маркетингу. Спершу розглянемо групу основних методів управління формуванням товару. Проаналізуємо наукові результати учених, що працювали в даному напрямку, і на підставі їх поглядів сформуємо приватні цілі груп методів управління, які б задовольняли вимоги більшості з них. До роботи залучався індуктивний метод. Спочатку формувалися думки окремих авторів, а потім вони поєднувалися в одну загальну ідею.

Д.П.Вомак і Д.Т.Джонс у своїх дослідженнях прийшли до висновку, що одним із принципів виробництва з використанням обмежених ресурсів є точне визначення цінності продукту з погляду покупця.

Ф.Котлер розробив концепцію маркетингу, відповідно до якої всі фахівці (зокрема і плановики) виконують не тільки свої функції, а прагнуть до колективної взаємодії з метою додання маркетингової орієнтації всім зусиллям компанії.

К.Ісікава одержав, що управління якістю укладається в розробці, проектуванні, виробництві й обслуговуванні товару, що є найбільш економічним і корисним для споживача й завжди відповідає його потребам.

Т. Левітт прийшов до висновку, що розвиток бізнесу укладається в обслуговуванні клієнтів, а товари (послуги) є лише засобом задоволення їхніх потреб, а не самоціллю. Прибуток він вважає за побічний продукт обслуговування, а єдиною метою підприємства – задоволення потреб споживача. Наявність у фірми клієнтів еквівалентна наявності особливого виду активів, які мають потребу в управлінні. Диференціювати потрібно будь-який товар за параметрами (очікування, зростання, потенційна можливість), зокрема і за рахунком товарів (послуг), які не сприймаються на дотик. Послуги ж можна диференціювати, матеріалізувавши їх фізично, як матеріальні нагадування клієнтам. Люди різних країн мають схожі потреби, а технології сприяють гомогенізації людських бажань. Вилучення людського елемента із процесу надання послуги сприяє споживчому вибору. Товари не приречені на старіння й смерть, їхнє життя обмежується уявою фахівців з маркетингу виробника.

А. Морита не створював нові технології, а вмів бачити технічні перспективи й володів умінням адаптувати їх до цілей формування нових ринків. Він поставив завдання створити пристрій тільки для відтворення звуку і плеєр Walkman змінив життя людей.

М.Хемел уважав, що роль стратегії полягає не в пристосуванні компанії до її зовнішнього середовища, а в створенні розриву між її поточними можливостями й устремліннями в пошуках динамічної ситуації для реалізації домагань керівників.

М.Портер прийшов до висновку, що конкурентна перевага підприємства досягається або за рахунок більш низьких витрат, або за рахунок диференціювання товару. Кожна компанія має чотири варіанти вибору: широкий вибір або вузький сегмент, витрати або диференціювання. Основними видами діяльності в рамках ціннісного ланцюжка продукту є: внутрішня логістика; виробництво; зовнішня логістика; маркетинг і продажі; післяпродажне обслуговування. Кращої однієї стратегії не існує, а вибір товарів залежить від характеру конкуренції, певних її основних сил: ринкової влади споживачів, постачальників, погрози появи на ринку нових фірм або замінників товарів, суперництва діючих конкурентів. Ефективними методами управління вчений вважав ті, що підсилюють конкурентоздатність фірми й гармонійно вписуються в її ціннісний ланцюжок.

Р.Рейч зробив висновок, що стратегія – це відтворення сформованих у суспільстві метафор, переказів і переконань (великодушне співтовариство – Англія; риба гниє з голови – СНД; переможний індивідуум – США).

Д.Вудворд створив теорію сполучених обставин: галузева ефективність фірми залежить від того, наскільки її структура й дії керівника відповідають складності й невизначеності ситуаційних чинників (ринкова позиція, товарні асортименти, технологія, розмір фірми).

Ч.Е.Линдблом розробив метод “кореневого” прийняття рішень. Для наочності він використовував образ дерева: корінь – це раціональна всебічна методологія, а галузі – методологія послідовних обмежувальних порівнянь.

П.А.Саймон прийшов до висновку, що рішення треба приймати на основі обмеженої (а не абсолютної) раціональності, тобто немає повної інформації (і не може бути) про варіанти вибору. Мінімізація якості альтернатив досягається у ході аналізу поводження об’єкта до моменту відповідності його мінімальній якості, після чого треба робити негайний вибір.

Т.Веблен уважав, що людини інертні і схильні до звичних для них дій, і не прагнуть до досягнення максимальної корисності.

А.Маршалл своїми науковими висновками запевняє, що кожна фірма повинна створювати особливу клієнтуру й забезпечувати мережу збуту. Швидко збільшити обсяг продажів не можливо без значного зниження ціни.

Д.С.Милль уважав, що дії людини спрямовуються не просто міркуваннями особистої вигоди, але й для того, щоб приносити користь суспільству. Людина не завжди є моделлю “економічної людини”, тому не завжди раціональна. Як тільки ми позбавимо її від прагнення до виживання, так мотив суспільного блага знову покаже свою силу.

М.Ібука виявив чинники, які впливають на прибутковість товару: орієнтація на ринок масового споживача, щоб знизити витрати й збільшити обсяг продажів; зменшення розміру товарів (компактність); зниження ваги; використання мікроелектронних приладів; орієнтація на масовий маркетинг; нетрадиційна продукція (не як в інших); великі вкладення в інженерно-дослідницькі роботи.

Д.М.Кейнс довів, що закони класичної теорії ймовірностей не вказують на правильні дії в умовах реальної (життєвої) невизначеності, і стверджував, що мета методів управління формуванням товару не повинна формуватись із використанням законів класичної теорії ймовірностей.

М.Хаммер установив необхідність фундаментального переосмислення бізнес-процесів, щоб зробити їх більш простими і здатними доставляти цінність споживачеві більш ефективним способом (редизайн).

А.Парасураман, В.Зайтамл, Л.Беррі зробили висновок про те, що якість сервісу – це розбіжність між очікуваннями клієнта й реальною послугою. Треба усунути нерозуміння менеджерами очікувань клієнтів, установити стандарти якості, відповідні цим очікуванням, усунути нездатність фірми забезпечити стандарти якості й невідповідність між переданою фірмою інформацією про якість і її фактичним рівнем. Вони бачили мету методів управління формуванням продукту в тім, щоб вибрати його такий варіант, який відповідає: очікуванням клієнтів; галузевим стандартам якості на дану продукцію.

Перелічені автори метою методів управління формуванням товару вважають:

- використання обмежених ресурсів за принципом точного визначення їх цінності з погляду споживача;

- випуск такого товару, який би задовольняв потреби ринку;

- розробку економічного й корисного для споживача товару, що завжди задовольняє його потреби;

- зростання такого активу підприємства, як його постійна клієнтура, за рахунок диференціації товарів (послуг) та їх гомогенізації за допомогою передових технологій;

- формування споживчого попиту за допомогою нових технологій;

- створення продукту, що враховує перспективу розвитку ринку;

- забезпечення конкурентної переваги або за рахунок зниження витрат, або за рахунок диференціювання товару;

- врахування культурних цінностей споживача;

- створення такого продукту, який відповідав би певній ситуації на ринку;

- формування такого товару, що вирішував би основну (корінну) потребу споживача;

- вибір продуктової альтернативи, яка відповідає хоча б мінімальній корисності з погляду клієнта;

- прийняття рішень із урахуванням нерациональності споживача;

- формування продукту, доступної за ціною пропозиції;

- задоволення потреби клієнта, який не завжди раціональний;

- вибір такого продукту, який був би орієнтований на ринок масового споживача (тіл витрати, тах виторг), мав би малу вагу, розмір, був нетрадиційний і виготовлений з використанням передових технологій;

- те, що не треба у процесі вибору товару користуватися законами класичної теорії ймовірностей;

- надання цінності споживачеві за допомогою продукту більш простим ефективним способом;

- вибір такого варіанту товару, який відповідає: очікуванням клієнтів; галузевим стандартам якості на дану продукцію.

Далі проаналізуємо досвід щодо формування товару на передових підприємствах [35, 36].

Товар підприємств автомобільної промисловості став більш привабливим для споживача після того, як, крім основної потреби, він почав задовольняти й супутні потреби клієнтів. Конструктори обладнали автомобілі не тільки радіоприймачами, електропальничками й магнітофонами, але й телевізорами, холодильниками.

Підприємства побутової сфери, що випускають ножі, велосипеди, коляски, валізи, зубні щітки, лінійки, парасольки й меблі, виграли на ринку, коли їхні товари одержали можливість складатися й розкладатися, стали зручними у перенесенні й збільшили їх виробничі потужності (пластикові меблі літніх

кафе). Наприклад, меблеві фірми надають споживачеві можливість сконструювати із запропонованих елементів повний комплект меблів для конкретних функцій і розміру приміщення. Це дає можливість одержати різні варіанти кінцевого продукту з однотипних елементів.

Підприємства, що випускають товари побутового призначення (валізи, літні ліжкі, скейти, столи, крісла й т.ін.), вдало використали просту ідею приєднання до них коліс. Це дало можливість полегшити їх переміщення й привернуло до них увагу.

Домоглися успіху фірми, які знайшли можливість зменшити залежність виробництва від фізичних розмірів споживачів:

сидіння в автомобілі, велосипеді, зубному кабінеті регулюються під ріст споживача;

дитячі столи й стільці змінюють висоту залежно від віку дитини;

штани продаються не підшитими знизу, що дозволяє покупцеві самостійно підігнати їх під свій ріст.

Ці нововведення дають можливість змінювати параметри товару в ході його використання.

Виробники комплектів (гарнітурів, наборів) намагаються забезпечити покупцям можливість придбати й окремі їх частини. Це особливо актуально у випадках, коли клієнт не хоче купувати весь товар.

Виробники олівців-гуліверів, великих плюшевих ведмедів, потужних пирососів й автомобілів, циганських голок, мініатюрних книг (3 x 2 см), міні-тракторів, міні-замків, міні-фотоапаратів привертають увагу споживачів дуже великим або маленьким за розміром товаром.

Деякі компанії роблять товари, додаткові функції яких дивують і розважають споживача (на корпусі авторучки зображена жінка, одяг якої то зникає, то з'являється залежно від положення ручки).

Фірми-виробники складних парасольок, антен, вудок і т.п. збільшили кількість рівнів складання, що істотно підвищило попит на їхню продукцію (парасольки, наприклад, придбали здатність міститися в дамські сумочки).

Компанії-виробники одягу із багатьма кишнями, а також портфелів, сумок, гаманців із численними відділеннями легко збувають свою продукцію. Вони приваблюють споживача перспективою зберігання (перенесення) у додаткових ємностях різних речей.

Продавець комп'ютерів, що пропонує одночасно й все необхідне програмне забезпечення, виглядає переважніше, ніж два окремих продавці, один із яких продає комп'ютери, а інший – програмне забезпечення. Привабливість нового варіанта полягає в тому, що споживача вартість повного комплексу товарів (послуг) вища, ніж сума споживчих якостей товарів-складових.

Деякі фірми пропонують покупцям дуже зручні гаманці, футляри для мобільного телефону на поясі, колиски-ранці для перенесення дитини в руках дорослого.

Багато компаній заклали в конструкцію свого товару замість східчастого поступове регулювання його параметрів (регулювання велосипедного си-

діння, темпу мови під час вивчення іноземної мови, швидкості відеогри й т.ін.). Це сприймається споживачем як більш зручний спосіб настроювання.

Фірми, що виробляють посуд, обрали нетрадиційну їй прямокутну форму (для зручнішого розміщення в холодильнику), а в цебрі одну сторону “згладили” хордою (зручно переносити). У цілому нетрадиційна форма вже відомого товару істотно продовжує його життєвий цикл на ринку.

Кондитерські компанії модифікують (подвоюють) свій продукт, розраховуючи на купівлю двома споживачами для того, щоб за рахунок подвійного використання досягати кращого ефекту (цукерки “Баунті”, “Твікс”).

Виробники валізок, що мають 10-15 об'єднаних між собою ємностей для різних інструментів і деталей домоглися уполегшення процесу їх транспортування й зберігання.

Виробники сірникових коробок й учнівських зошитів успішно використовують рекламу, яка забезпечує товарів більшу популярність.

У Польщі продавці розливають пиво у склянки шести різних розмірів, які так і називають номерами: від № 1 до № 6. Це дає можливість покупцям придбати потрібну цого кількість.

Компанії, які виробляють “легкі” цигарки, знижують не споживчі їх якості, а інтенсивність одержуваного від їх використання ефекту. Така обставина стимулює споживача до придбання більшої кількості товару.

Виробники посуду з випуклим дном (вазочка для морозива, чарка, келих) реалізують ідею фіктивного збільшення розміру продукту. Кількість продукту в цьому випадку здається більшою і споживачеві це подобається.

Виробники кухонних комбайнів, що складаються з міксерів, кавомолки й соковижималки, використовують принцип об'єднання товарів, що мають загальний конструктивний елемент. Таким елементом у цьому випадку є електромотор. Об'єднання перерахованих товарів робить їхнє використання більш ефективним.

На ринку сільськогосподарського інвентарю виграють компанії, які городній і господарський інвентар не кріплять на дерев'яних ручках “намертво”, а роблять його знімним. Дана обставина підвищує зручність використання інструменту.

Фірми, що виробляють меблі, використовують наступні способи кріплення її елементів: навішування; влучення в пази; укручення; кріплення на присосках, прищіпках, магнітах; фіксація від випадкового відкріплення; подвійне кріплення. Це дає можливість підвищити споживчі властивості товарів.

Нанесення гравірування на порцеляновий посуд зацікавлює споживача.

Автопідприємства й комп'ютерні фірми реалізують ідею замикання товару по - різному: перші – за рахунок замків, а другі – за рахунок індивідуальних кодів. У результаті їхня продукція зацікавлює споживача усуненням можливості несанкціонованого доступу до товару.

Підприємство “Форд” прославилося тим, що пропонує автомобілі для різних за статком груп населення. Перевага його товарів полягає в можливості їх реалізації на різних сегментах ринку.

Похідний варіант пластмасових склянок реалізує принцип складання однакових, але різних за розміром, товарів. Ця обставина сприяє зменшенню обсягу зберігання й привертає увагу споживача.

Виробники меблів і шиферу полірують свої вироби тільки з одного боку, а поліетиленові мішки-валізи роблять товщі там, де кріпляться ручки. В обох випадках реалізується ідея місцевої якості: високий рівень якості повинен бути забезпечений тільки в окремому місці, що істотно знижує ціну на товар.

Фармацевтичні компанії успішно реалізують принцип спрощення конструкції товару. Так скляна пляшечка із краплями, її кришка, скло піпетки й гумка піпетки (чотири деталі) замінюються пружною пляшечкою з маленьким отвором замість піпетки.

Парфумерні компанії вдосконалювали спосіб витягу товару з упакування: дезодорант-олівець легко виштовхується під час використання; губна помада викручується з тюбика й т.ін. Простота витягу товару з упакування робить його зручнішим і привабливішим для споживача.

Компанії “Кодак” і “Пепсі-кола” забезпечили імпозантність свого виробу за допомогою кольорової гами упакування, яка служить візитною картою виробника.

Деякі виробники ліків і товарів використовують упакування у якості продавців-консультантів, що особливо важливо в магазинах самообслуговування (“Метро”, “Амстор”).

Виробники впаковують їхню продукцію для полегшення транспортування (оселедець – у чистій та гарній цеберці) використовують пакунки з ручками й прорізами для рук.

Строки зберігання товарів теж залежать від способу їх упакування. Використовуються напівгерметичні, герметичні, вакуумні упакування.

Виробники музичних інструментів (скрипки, гітари) намагаються узгоджувати форми товару й чохлів.

Під час виготовлення взуття реалізується ідея однакового запасу надійності для окремих його елементів. Усі деталі черевиків (підощва, устілки, верхня частина) розраховані на однаковий строк експлуатації.

Країни Європейського Союзу використовують принцип інтернаціоналізації товару, приховуючи країну-виробника і вказуючи на бірці товару: “Зроблене в ЄС”. Цей захід усуває стримуючі реалізацію продукції чинники, засновані на націоналістичних поглядах споживачів.

Виробники одноразового посуду, шприців і комп'ютерів реалізують ідею запланованого знищення своєї продукції. Перші створюють скорочений термін служби своїх товарів, нагадуючи споживачам про небезпеку вірусного зараження, а другі – про більш привабливі й багатофункціональні новинки.

Виготовлення шашликів, коктейлів, “повітряної” кукурудзи й солодкої вати у присутності покупців зацікавлює їх пізнанням секретів приготування й демонструє гарантію свіжості продуктів.

Фірми з виробництва пластикових вікон залучають споживача повним сервісом (виготовлення, монтаж, гарантійний ремонт).

Автовиробники рекламують високу якість своєї продукції за рахунок безкоштовного післяпродажного сервісу (заливання масла, регулювання вузлів і т.ін.).

Компанії з розробки програм для комп'ютерних ігор орієнтуються на задоволення потреб молоді. Цим вони очікують високого попиту на свої товари в перспективі.

Аналіз показав, що метою методів формування товару є таке товарне задоволення дійсних і майбутніх потреб клієнтів, яке враховувало б задоволення їхніх специфічних потреб за рахунок:

- надання товару додаткових функцій;
- додання йому можливості складатися і розкладатися;
- одержання різних модифікацій товару, які найбільш повно задовольняють потреби клієнта;
- полегшення переміщення товару за допомогою коліс;
- забезпечення регулювання параметрів товару в ході експлуатації;
- можливості задовольнити споживача розміром товару;
- представлення споживачу дуже великого (потужного) або дуже маленького товару;
- додання товару такої додаткової функції, що дивує споживача;
- максимального скорочення габаритів при перенесенні;
- приєднання до товару ємностей для зберігання різних речей;
- об'єднання товарів в повний комплект;
- підвищення зручності перенесення товару;
- забезпечення можливості з регулювання параметрів товару;
- незвичайної форми відомого товару;
- подвоєння продукту, розраховуючи на двох споживачів;
- поліпшення процесу транспортування й зберігання товарів;
- об'єднання товару з рекламою;
- можливості вибору потрібної кількості, розміру, частини товару;
- зниження інтерсивності одержуваного негативного від використання товару ефекту;
- створення видимості великого обсягу товару;
- забезпечення більшої компактності товару;
- оптимального способу кріплення-одкріплення товару або його елементів;
- індивідуалізації виробу за допомогою нанесення на нього напису, який не стирається;
- обмеження несанкціонованого доступу;
- створення модифікації товару, привабливої для певного сегменту ринка;

забезпечення зручності складання товарів;
зменшення вартості товару без зниження загального рівня якості;
спрощення процесу користування товаром;
інформування споживача за допомогою упакування, що є візитною карткою виробника та містить максимум інформації про товар;
полегшення процесу транспортування товару;
збереження продуктів, що швидко псуються, за допомогою спеціальної обгортки;
зменшення розміру пакунка під час транспортування товару;
зниження ціни на товар без погіршення його споживчих якостей;
інтернаціоналізації споживчих якостей товару;
привабливості усього комплексу продукції;
демонстрації секрету приготування й гарантії свіжості продукту;
повного сервісного обслуговування;
забезпечення високої якості товару нетрадиційним способом;
задоволення потреб молоді.

Моделлю процесу формування товару може бути цільова функція максимізації задоволення потреб клієнта, аргументами якої є: диференціація, редизайн і т.ін., а граничними умовами – технічні й інтелектуальні можливості фірми-виробника [47, с.190].

Мета групи методів управління процесом формування товару представлена на рис. 3.1.

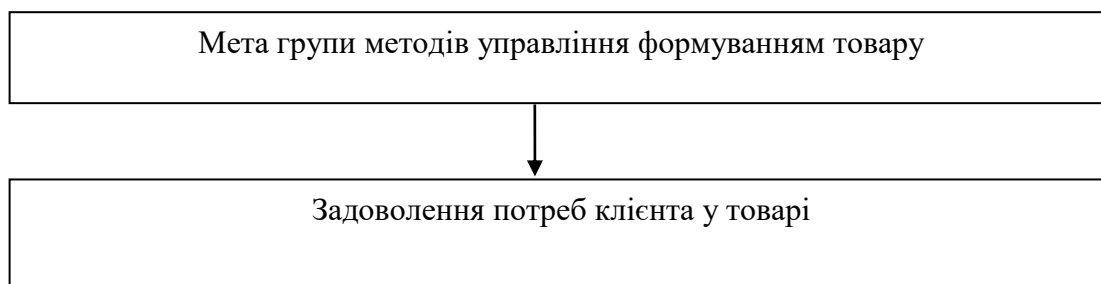


Рис. 3.1. Мета групи методів управління формуванням товару

Для формування мети групи методів ціноутворення використовувався досвід передових підприємств [35, 36].

Практично всі виробники розраховують мінімальну ціну своєї продукції за елементами витрат. Зокрема, здійснюються конкретні розрахунки вартості сировини, матеріалів, комплектуючих виробів, витраченої електроенергії, робіт, транспортування, заробітної плати й т.ін. До цих витрат додаються певні установлені законодавством податки й обов'язкові платежі, а також прибуток виробника.

Бари постійно здійснюють середню націнку, додану до ціни, яку встановив оптовий постачальник.

Продавці продуктів харчування дотримуються ринкового способу ціноутворення. Основний аргумент такого способу ціноутворення полягає в тому, що, наприклад, сьогодні на ринку це коштує скільки.

Виробники меблів установлюють ціну на елементи конструкції товару. Ціна обґрунтовується за схемою: ціна шаф, плюс ціна ліжок, плюс ціна стола, плюс ціна стільців дорівнює ціні гарнітура.

Компанія з виробництва тракторів “Катерпіл-лар” встановлює ціни на елементи споживчої вартості товару. \$ 20000 – ціна базової моделі (як у конкурентів), плюс \$ 3000 – за підвищену довговічність, плюс \$ 2000 – за підвищену надійність, плюс \$ 2000 – за кращий рівень сервісу, плюс \$ 1000 – за продовжену гарантію. Кожне збільшення первісної ціни приносить споживачу певну якість.

Автомобільні дилери застосовують ціни на “роздягнений” товар з наступним його “вдяганням”. Разом з устроями, які доповнюють базову модель, і сервісом ціна первісної моделі збільшується на 30-50 відсотків.

Підприємства сфери обслуговування установлюють ціни зі схованими коригувальними надбавками й знижками.

Наприклад, для багатих клієнтів (їх пізнають за одягом і прикрасами) ціни встановлюють, спостерігаючи їх реакцію на запропоновану ціну за послугу.

При аукціонному продажі установлюють продажну ціну шляхом аукціону на підвищення: якщо бажаючих купити за цю ціну більше одного, то ціна підвищується. Процедура повторюється доти, поки не залишиться один покупець, який згодний заплатити найвищу ціну.

Інший варіант аукціонного продажу припускає встановлення продажної ціни шляхом аукціону на зниження. Спочатку оголошується найвища стартова ціна й, якщо бажаючих не знайшлося, то її поступово знижують до такого рівня, який влаштує кого-небудь із покупців.

На підприємствах роздрібно́ї торгівлі в США часто встановлюють “психологічну” ціну (на кілька одиниць меншу від округленої – 99,9 замість 100). У цьому випадку ціна людям здається психологічно меншою.

Українські експортери нерідко використовували демпінгові ціни. Демпінг – встановлення цін нижчими, ніж фінансові можливості фірм-конкурентів.

Фірми, співробітники яких займаються обслуговуванням техніки, бажають регулювати ціни на ці послуги залежно від рівня технічного сервісу. Вони наполягають на відмові від сервісного обслуговування виробника й вправі одержати за це певні знижки.

Продавці мобільних телефонів використовують ціноутворення за принципом “зняття вершків”: коли продукт має попит й одного виробника, “вершки” знімаються з покупців із різними доходами, шляхом періодичного зниження цін. Тобто послугами користуються різні шари покупців: багаті директори підприємств; середні верстви населення; студенти; старші школярі й т.ін.

Фірма “Кодак” реалізує принцип дешевого товару з дорогим начиненням. Наприклад, самі фотоапарати коштують відносно дешево, а високорентабельними є фірмові плівки й сервіс (проявлення плівок, виготовлення фотографій, слайдів).

Державні органи й великі фірми-замовники, обираючи підрядників для будівництва складних об'єктів, установлюють покупні ціни шляхом збору пропозицій продавців “у темну”. За таких умов продаж не є терміновим і можна вибрати найперспективнішого покупця, по черзі пропонуючи об'єкти багатьом і зберігаючи при цьому комерційну таємницю.

Бельгійський магазин “Данон” (м. Москва) використовує ціни на товари-“збиткові лідери”. Ідея полягає в тому, щоб залучити покупця заниженою ціною на товар, розраховуючи на те, що клієнт буде купувати й все інше, що окупить витрати на “збиткового лідера”.

У сфері продажу основних життєво важливих харчових продуктів використовується лімітування: 1) граничні рівні цін; 2) граничні відхилення від певного встановленого рівня ціни; 3) граничні рівні рентабельності.

На підприємствах із продажу побутової техніки широко використовується рознесення платежів у часі. Звичайно воно реалізується за рахунок кредиту або розстрочки.

На курсах з вивчення іноземних мов застосовують рознесення в часі прогресивних платежів. Весь термін навчання поділяється на 20 етапів і з наближенням до кінця вартість навчання підвищується. Під час навчання враховується бажання курсантів завершити повний курс навчання.

Підприємства із продажу нерухомості в Іспанії реалізують рознесення в часі регресивних платежів. На першому етапі сплачується 50% суми, а надалі ціна кожного платежу знижується.

Пункти продажу іноземної валюти використовують принцип “слідкуючої ціни”, установлюють ціну на 5-10% нижчу, ніж у конкурентів.

Туристичні фірми застосовують установлення ціни з орієнтуванням на цільовий сегмент. Для цього здійснюється сегментація ринку й призначення ціни для кожного цільового сегмента.

Компанії, що працюють у сфері послуг, широко використовують цілий комплекс знижок. Це знижка ціни: за терміновість оплати; збільшення розміру покупки; на конкретний період; постійним клієнтам. Вона розглядається як поступка в ціні в обмін на інші вигоди.

Перелічені приклади з досвіду передових підприємств вказують на те, що метою методів управління ціноутворенням може бути обґрунтування перед споживачем ціни через:

- підсумовування елементів витрат на виробництво;

- інформування споживача про середню націнку, додану до ціни оптового постачальника;

- переконання споживача, що незалежно від фірми, ціна на цей момент на ринку склалася така;

залучення споживача невеликою вартістю окремих елементів конструкції товару й демонстрацією невеликого розміру вартості послуг фірми, які складають повну ціну (у випадку продажу послуг);

надання споживачеві можливості вибору певного рівня якості товару за певну ціну;

залучення споживача доступним рівнем цін на основні елементи товару;

продаж багато одягненому споживачеві за високою ціною, клієнтові середнього рівня – за середньою, а біднішому – за мінііально можливу ціну;

формування ціни, що відображає реальне співвідношення між попитом і споживанням;

виявлення реальної зацікавленості споживача в купівлі товару (якщо запропонований товар дуже необхідний, то споживач погодиться із завищеною ціною, а якщо ні, то ціна може впасти до низького рівня);

залучення заощадливого споживача зі слабкими математичними здібностями;

знищення слабких конкурентів у тих країнах, де демпінг не є економічним правопорушенням;

залучення споживача економією на вартості певної технічної операції;

реалізацію багатому покупцеві за високу ціну, середньому – за середню, а небагатому – за низькою ціною, одержавши в сукупності максимальний прибуток;

залучення споживача дешевизною товару, а витрати підприємства покрити за рахунок недешевої добавки;

зберігання умов комерційної таємниці;

залучення споживача невеликою ціною на основний товар із групи товарів, що купують одночасно;

дотримання встановлених державою цінових нормативів на основні життєво важливі продукти;

полегшення придбання дорогого товару через кредит (розстрочку), за якого заставою є сам товар;

залучення покупця малими початковими цінами для полегшення йому процесу здійснення великої покупки;

погодження покупця на високу ціну, виплачувану за допомогою невеликих зменшуваних виплат протягом тривалого строку;

забезпечення рівня конкурентноздатних цін;

залучення кожного цільового сегмента спеціальною ціною;

надання знижок для швидкого поповнення фінансових активів, розподілу з покупцем додаткового прибутку із зростанням обсягів продажів, ліквідації нерентабельних запасів, формування контингенту клієнтів, яким легко і вигідно продавати.

Отже, аналіз досвіду роботи передових підприємств показав, що метою групи методів управління ціноутворенням є загальне положення, що поєднує

й не суперечить вище-перерахованим. Таким положення є: цінове задоволення клієнта (рис. 3.2).



Рис. 3.2. Мета групи методів управління ціноутворенням

Для визначення мети групи методів управління рекламуванням використовувався досвід передових підприємств [35, 36].

Виробники “Снікерс” й “Баунті” ефективно використовують повторення рекламного тексту. Ідея укладається в “дозріванні” споживача до необхідності покупки та в охопленні великої аудиторії.

Туристична фірма “САМ” диференціює зміст реклами за функціями ППН. Тобто інформує під час відкриття фірми (І), переконує (П), коли обсяги продажів зростають і нагадує (Н) під час досягнення нею популярності.

Виробники взуття використовують нарощування інформативності реклами. Спочатку рекламують наявні моделі взуття, пізніше – називають матеріали, з яких воно зроблене, і наприкінці – підкреслюють високу якість цих матеріалів.

Рекламні компанії на великих дошках-стендах (Big bard) застосовують принцип великої реклами.

Туристичні компанії практикують рекламні акції у вигляді презентацій. Їх суть полягає в спілкуванні й рекламуванні в неофіційній обстановці.

Рекламні компанії ефективно використовують прийом “Айс-стоппер”: зупинка погляду на зображенні гарної жінки, дитини, тварини, на інтенсивній кольоровій плямі.

Виробники парфум застосовують принцип для створення рекламного оголошення за формулою: “Погляд - увага - зміст”. Реклама спочатку повинна притягати погляд, потім – привертати увагу, і на останку – сприяти запам’ятовуванню рекламного тексту.

Виробники трамвайних талонів продемонстрували вдалий спосіб несподіваного місця розміщення реклами. Її розташовують на звороті трамвайного талона.

Фармацевтична компанія застосувала ідею анекдотичної реклами за допомогою реклами проносних засобів: “Діє ніжно, не припиняючи сну!”

Компанія “Крайслер” продемонструвала усьому світові ідею “організації вакуумної реклами”. Суть її полягає в повній відсутності інформації протягом рекламного часу, що інтригує. Генеральний директор компанії щодня з’являвся на телеекрані й мовчав, що привернуло увагу громадськості й сприяло ажіотажному попиту на пропозицію, яка з’явилася зразу ж після мовчання.

Туристичні компанії часто використовують принцип реклами “вгору ногами”. Це реклама, повернена на 180 градусів у центрі газетного аркуша, заповненого туристичними оголошеннями.

Компанія, що реалізує картки спорт-лото, домоглася вагомих результатів за рахунок реклами у вигляді питання, на яке шукають і знаходять відповідь.

Фірма по забезпеченню безпеки дорожнього руху одержала популярність за рахунок драматичності своєї реклами. Вона зобразила бездиханного батька в одязі “Санта-Клауса” у різдвяну ніч на бруківці й напис: “Санта-Клаус помер!”.

Виробники супернових засобів, що омолоджують, застосовують принцип таємності реклами, поширюючи їх серед “своїх” людей.

Вентилятори рекламують зображенням жінки з розвіяним волоссям, автомобілі – машини з нечіткими контурами, що підкреслює швидкість. У загальних випадках використовується принцип динамізації.

Реклама пива, розміщена на транспортних засобах, помічається в 3-5 разів більшою кількістю людей, чим аналогічна нерухома на щитах. Таким способом увага привертається до рухомого рекламного тексту.

Дрібнооптові фірми часто використовують у рекламі оборот “уже”. Наприклад, “уже сьогодні”, “уже зараз зі складу у Києві”.

Виробники зубної пасти “Блендакс” рекламують не складні хімічні складові своєї продукції, а зрозумілу корисну функцію – захист від карієсу.

Батончик “Баунті” рекламується, як райська насолода, а “Рафаелло” – як спокуса. У цьому випадку акцентується увага на задоволенні емоційних потреб людей.

Телевізійна реклама шоколадних батончиків супроводжується детальним описом їхніх компонентів: смажений арахіс, кокос, густа карамель, вершки й товстий-товстий шар шоколаду. Орієнтир робиться на те, що зосереджує погляд зсередини.

Школа бойових мистецтв рекламує стиль карате, використовуючи привабливий термін “шотокан”, ідея якого полягає в застосуванні незрозумілого модного терміна.

Кінотеатри ефективно використовують телефонну рекламу, записану на плівку магнітофона, що автоматично включається при спробі клієнта одержати інформацію з телефону.

Виробники шампуню використовують рекламний трюк роздачі безкоштовно невеликих пакетиків зі своєю продукцією. У цьому випадку сувеніри діють як предмети, які нагадують.

Видавництво газети друкує рекламу на своїй масовій побічній продукції (обкладинці розрахункової книжки для сплати за комунальні послуги).

Політичні партії часто використовують рекламу, насичену обіцянками. Досліджено, що її читають й обмірковують у чотири рази частіше, ніж рекламу без обіцянок.

У рекламі тютюнової фірми “PILO” умисно використовується слово “POLO” з метою привернення мимовільної уваги грамотної людини до граматичної помилки.

Фірма “Хюндай” застосовувала у своїй рекламі зображення кораблів, локомотивів, автомобілів, локаторів, комп'ютерів, мікросхем, екскаваторів, заводських корпусів, щоб підкреслити свою престижність.

Фірма “Pepsi” використовує в рекламі свій стиль: шрифт рекламних повідомлень завжди однаковий, емблема завжди червоно-синього кольору на білому, що кидається в очі здалеку.

Туристичні фірми часто розміщують свої оголошення не на рекламній сторінці, а біля цікавих статей або серед програми телебачення.

Постачальник лічильників для води й нафтопродуктів реалізує в рекламі ідею контрастності: “Ви не наш клієнт! Якщо Ви не піклуєтесь про ресурсозбереження!”. У цьому випадку різкий контраст зі змістом інших рекламних текстів запам'ятовується.

Фірма-виробник кави використовує в рекламі привабливий початок (до 5% тексту), що захоплює й змушує людей її прочитати. Для цього вживаються обороти: “Кава для ніжного шлунка”, “ Кава, що щадить”, “Це Вам можна” й ін.

Аудиторська компанія застосовує в рекламі акцент на ключових словах. “Ревізор” зробить Вам висококваліфіковану АУДИТОРСЬКУ ПЕРЕВІРКУ. Виділення шрифтом і розмірами ключових слів прискорює розуміння змісту реклами.

Виробник засобів від засмаги “Танфастик” використовує в рекламі гру слів (тобто танфастик схожий на фантастик). Добір каламбурів або подібних словосполучень добре передає рекламовані властивості продукту. Такі каламбури запам'ятовуються й передаються в середовищі клієнтів усно під час зацікавленого обговорення.

Туристичні компанії у телерекламі використовують прийом запам'ятовування координат рекламодавця. Для цього контактний телефон фірми присутній на екрані телевізора всі 30 сек. демонстрації рекламного ролика.

Видавництво ділового журналу в рекламі реалізує принцип альтернативи: “Або платите штрафи, або підписуйте журнал “Бізнес”, читаючи який ви будете знати все, що необхідно для правильного ведення бізнесу”.

Туристичні фірми демонструють в оголошенні обмеженість своїх ресурсів у порівнянні з кількістю покупців.

Товари повсякденного використання часто рекламують за допомогою рифмування. Така реклама легше запам'ятовується.

Туристичне підприємство “САМ” замість друкованої реклами розсилає поштою своїм постійним клієнтам вичерпну інформацію про новий туристичний продукт.

Фармацевтичні компанії нерідко використовують персоналізовану рекламу за допомогою відомих дикторів, артистів, спортсменів або вдоволеного

клієнта для оголошення рекламного тексту. Таке оголошення сприймається клієнтом, тому що до слів відомих особистостей люди прислухаються.

У своїй рекламі компанія “Ейвис” (надання автомобілів в оренду) визнає, що фірма не є лідером, але намагається залучити споживача можливістю одержати більш вишуканий сервіс.

Продовольчі магазини планують рекламні заходи перед сплесками споживчого попиту.

Мета методів управління рекламуванням: задовольнити потреби клієнтів у рекламній інформації в періоди сплеску споживчого попиту.

Перелічені приклади вказують на те, що метою групи методів управління рекламуванням може бути:

- привернення уваги багатьох людей;
- поєднання змісту рекламного повідомлення із уже відомою інформацією про фірму;
- привернення уваги споживача до нової уточненої інформації про товар або до великого зображення;
- зацікавити споживача товаром за допомогою особистого контакту в не-офіційній обстановці;
- залучення погляду за допомогою несвідомо-привабливого об'єкта в рекламі;
- досягти запам'ятовування реклами споживачем;
- поширення реклами у вигляді смішного тексту;
- привернення уваги за рахунок інтриги або участю у процесі вирішення проблеми пошуку, або довірливим відношенням до споживача;
- залучення уваги людей до драматичного епізоду;
- привернення уваги до того, що рухається, або рухом рекламного тексту, або повною готовністю продати товар;
- рекламування зрозумілої для споживача корисної функції товару;
- привернення уваги споживача за допомогою емоційного переживання або оглядом продукту зсередини, що задовольняє допитливість, або за рахунок інтриги навколо звучного незрозумілого, але модного слова;
- надання клієнтові максимум інформації під час телефонних переговорів;
- продовження часу уваги до товару за рахунок предметів, які нагадують;
- привернути увагу широкої аудиторії незвичайним місцем розміщення рекламного повідомлення або за рахунок привабливих обіцянок корисного ефекту;
- привернення мимовільної уваги грамотної людини до граматичної помилки;
- задоволення потреб клієнта в інформації за рахунок добре знайомої символіки;
- полегшення клієнтові процес запам'ятовування рекламної інформації;
- залучення клієнта цікавою інформацією, що зберігається в заголовку й перших 5% рекламного тексту;

прискорення розуміння суті рекламної інформації;
спрощення передачі інформації про рекламовані властивості продукту;
забезпечення запам'ятовування споживачем координат фірми-виробника товару та допомогти йому зробити свій вибір;
стимулювати до придбання продукту у зв'язку з його обмеженою кількістю, якого на всіх не вистачить;
завоювання довіри у клієнта за допомогою запрошення для рекламного повідомлення артистів, спортсменів, дикторів або задоволених клієнтів;
залучення клієнта інформацією про більш вишуканий сервіс;
задовольнити потреби клієнтів у рекламній інформації в періоди сплеску споживчого попиту.

Отже, аналіз досвіду передових підприємств дозволив сформувати загальну для даної групи методів управління мету (рис. 3.3).

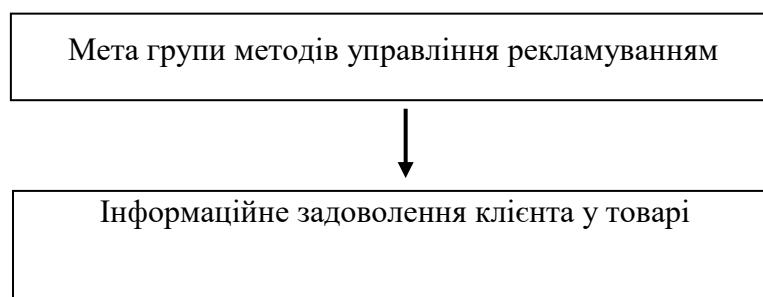


Рис. 3.3. Мета групи методів управління рекламуванням

Мету групи методів управління збутом формували з урахуванням аналізу досвіду роботи підприємств у даній сфері [35, 36].

Підприємства сфери послуг реалізують принцип прямого (безпосереднього) збуту, у процесі якого виробник вступає в безпосередні відносини зі споживачем без посередників.

Виробники послуг готелів відрізняються від інших підприємств цієї сфери тим, що використовують непрямий метод збуту, передаючи турпродукт незалежним посередникам-професіоналам, якими на ринку туризму є туристичні фірми-оператори.

Підприємства, що працюють на географічно великому ринку й не спроможні організувати власну збутову мережу, застосовують збут через оптовика.

Виробники продовольчих товарів широко використовують мерчандайзинг. Це розміщення й оформлення товарів у місці продажу для ініціювання “імпульсної” купівлі.

Деякі торговельні підприємства реалізують принцип спеціалізованої торгівлі (продаж тільки вузько спеціалізованого асортименту товарів для підвищення якості торговельних послуг).

Супермаркети – це приклад організації торгівлі зі змішаним асортиментом. Така торгівля приваблює споживача можливістю придбати в одному місці все необхідне для будинку й родини.

Мережі магазинів “Амстор” і “Метро” використовують ідею гіпермаркету. Це застосування передових технологій для надання якісних торговельних послуг (швидкість, комфорт, конкурентноздатні ціни, різноманітний асортимент, зручний час, касова документація).

Споживчі ринки приваблюють потенційно низькою ціною, знижками, гарантією свіжості товарів.

Спеціалізований ринок відрізняється можливістю вибору з величезного спеціалізованого асортименту потрібний товар за ціною, близькою до оптової.

Торговельні центри – це концентрація в одному місці великої кількості елітних товарів (послуг), що приваблює допитливого споживача.

Продавці одягу нерідко будують свою усну пропозицію залежно від вигоди клієнта. Формулювання їхньої пропозиції має вигляд: $X+V+П+С+З$ (X – характеристика пропозиції, V – вигода придбання, $П$ – причина вигідності, $С$ – слабкі місця в пропозиції, пов'язані з відсутністю в клієнта товару, що пропонується, $З$ – збитки, пов'язані із цим).

Реалізатори товарів тривалого користування використовують прийом подання покупцеві максимуму інформації про товар. Передбачається, що, якщо її не надати, то покупець піде шукати таку інформацію.

Продавці дорогих складних товарів використовують відгуки про товар через засоби масової інформації.

Продавці товарів великих компаній у своїй практиці наводять лаконічні аргументи.

Менеджери із продажу успішних фірм реалізують принцип “куй залізо, поки гаряче”. Вони керуються тим, що треба вмовити клієнта придбати товар сьогодні, тобто є тисяча причин, через які він може відмовитися це зробити завтра.

Реалізуючи взуття, продавці використовують контрольовану паузу в вирішенні питання про покупку. Ідея полягає в тому, що при відстрочці покупки треба чітко домовитися про час і форму наступного контакту.

Продавці товарів із невисокою собівартістю застосовують завершення пропозиції запланованою поступкою. Для цього ціна планується із запасом, що дозволяє “додавить” клієнта наприкінці діалогу ваговою поступкою.

Успішні продавці ведуть бесіду так, начебто принципово питання про покупку вже вирішене. У цьому випадку психологічно споживач налаштовується на неминучість покупки.

Менеджери із продажу автомобілів використовують прийом завершення пропозиції з ризиком. Передбачається, що ультимативний кінець бесіди перериває дебати й стимулює клієнта прийняти рішення.

Продавці мобільних телефонів застосовують перетворення заперечення в питання. Замість доказів неправоти клієнта вони наводять аргументи у вигляді відповідей на їхні питання, що знімає гостроту полеміки.

Продавці броньованих дипломатів використовують прийом додавання товарів вигідності в момент сумніву покупця. Із цією метою вони розпові-

дають про неочевидну якість свого товару: крім того, що з дипломата викрадачеві складно витягти речі, власник ще може використати його як щит.

Менеджери із продажу товарів масового попиту застосовують безперервність аргументації в момент сумніву покупця. Їхній девіз: “Коливання – це вже 50% згоди, у цей момент головне – не мовчати!”

Автомобільні дилери під час продажу використовують позитивні словесні обороти. У їхній розмові відсутня частка “не” і своїми питаннями до споживача вони озвучують назви найбільш вигідних для фірми моделей автомобілів.

Продавці комп'ютерів реалізують прийом прогресуючої пропозиції. Після продажу основного товару вони пропонують додатковий, котрим є його програмне забезпечення.

Підприємства, що постачають сировину й комплектуючі вироби великим компаніям, ураховують особисту вигоду представника корпоративного замовника. Облік його суб'єктивної думки й потреб підвищує ймовірність успішної угоди.

Виробники, що працюють через торговельних посередників, використовують стимулювання збуту в місці продажу. До інструментів стимулювання відносяться: знижки дилерам, конкурси, премії, плакати на місці продажу.

Відомі компанії застосовують прийом стимулювання підприємств-споживачів. Для цього організуються торговельні виставки, конкурси, презентації.

Супермаркети застосовують засоби стимулювання збуту на місцях продажу, організовуючи: експозиції, демонстрації, поширення зразків товарів, упакування за пільговою ціною, премії (товари або безкоштовні, або за пільговою ціною), нагороди, лотереї, гри, знижки, купони, PS - матеріали.

Успішні компанії планують збут товарів з урахуванням сезонності споживчого попиту. Для цього використовують складання плану річного обсягу продажів, що враховує сплески й падіння рівнів споживчого попиту в певні місяці поточного року.

Досвід передових підприємств свідчить, що метою методів управління збутом може бути:

- організація виробником самостійної системи збуту;
- надання функції реалізації товару посередникові-професіоналові для спеціалізації базового підприємства тільки на виробництві;
- вимушена передача функцій реалізації товару оптовикові для прискорення процесу поширення продукції;
- стимулювання споживача до купівлі привабливим видом товару;
- спеціалізація на вузькому асортименті товарів, що продаються, для підвищення ефективності продажів;
- залучення споживача комплексною пропозицією, що заощаджує його час на придбання товарів;
- задоволення споживача можливістю комплексної купівлі з використанням передових технологій продажу;

реалізація недорогої, свіжої й ходової продукції;
 продаж спеціалізованої продукції споживачеві в певному місці;
 задоволення дорогим товаром елітного споживачеві;
 залучити покупця за допомогою ясного формулювання його інтересів;
 задовольнити потреби клієнта інформацією на актуальну для нього тему;

зацікавити споживача поглядом на його проблему через засоби масової інформації;
 спростити процес комунікації зі споживачем;
 стимулювати та забезпечити оперативність продажів;
 не випустити клієнта із точки зору під час ознайомлення з товаром;
 забезпечити надійність продажів;
 завоювати довіру клієнта;
 використання арсеналу переконливих аргументів;
 формування позитивного настрою клієнта;
 забезпечити додатковий обсяг продажів за рахунок забезпечення клієнта додатковою продукцією;
 підвищити ймовірність великої покупки;
 стимулювання середніх та корпоративних продавців для зростання обсягу продажів;
 використання економічних і психологічних засобів;
 урахування сезонності попиту на товар, що підлягає поширенню.

На основі аналізу досвіду передових підприємств сформульована мета групи методів управління збутом (рис. 3.4).



Рис. 3.4. Мета групи методів управління збутом

Розглянуті групи методів управління поєднує те, що у сукупності вони складають комплекс маркетингу. Під час дослідження встановили, що загальна мета методів управління маркетингом (орієнтація на ринок) може бути деталізована за рахунок цілей груп методів управління його складовими. Це такі цілі: задоволення потреб клієнта у товарі; задоволення клієнта ціною; інформаційне задоволення клієнта; задоволення потреб клієнта в місці купівлі.

Перелічені цілі потребують коригування відносно основної базової конкурентної стратегії підприємств. Результати дослідження з цього питання наведені у главі 6 монографічного дослідження.

Глава 4. Цілі методів управління виробничо-господарською та економічною діяльністю підприємства

4.1. Загальні положення

До сфери виробничо-господарської й економічної діяльності підприємства відносяться методи управління:

- виробництвом;
- персоналом;
- витратами.

Це сфера реалізації задуманих на етапі маркетингу планів. Тут приймаються рішення щодо:

- вибора й розміщення виробничих потужностей. Виробнича потужність підприємства повинна забезпечувати випуск такої кількості виробів (послуг), що здатна задовольнити споживчий попит;

- вибора типу виробництва;
- формування операційного циклу підприємства;
- оперативного управління виробництвом;
- організації матеріально-технічного забезпечення;
- управління якістю;
- формування потоків виробничої інформації;
- визначення потреби в персоналі (з урахуванням періодів сплесків і спадів виробничої активності);
- прийому персоналу;
- адаптації й мотивації персоналу;
- обліку, контролю й економічному обґрунтуванню виробничих витрат.

Сфера виробничо-господарської й економічної діяльності підприємства – це сфера матеріалізації намічених планів і перспектив [48, с.22].

4.2. Приватні цілі методів управління виробництвом, персоналом та витратами

Під час досліджень з питань визначення мети групи методів управління виробництвом використовувалися й праці класиків менеджменту, й досвід підприємств у сфері операційного менеджменту [16, 35, 36, 45].

Туристичні підприємства Німеччини використовують принцип концентрації виробництва. Біля 70 % ринку туристичних послуг обслуговує всього три туроператора. Це дає можливість підприємствам застосовувати кращі технічні засоби, оптимальний поділ праці, підвищення її продуктивності, зниження питомої ваги умовно-постійних витрат.

Субпідрядник фірми “Тайота” виробляє тільки панелі керування автомобілем. Зосередження діяльності тільки на виконанні цієї групи функцій дозволяє йому одержати ті ж переваги, що й при концентрації.

Японські підприємства застосовують зрощування з іншими могутнішими господарськими структурами через перехресне володіння акціями.

Компанії, що працюють на ринку з різким сезонним коливанням попиту на продукцію, використовують створення резервів: матеріального, фінансового, трудових, часу й виробничих потужностей.

Фірми по виробництву промислових виробів застосовують уніфікацію деталей, блоків, комп'ютерних програм, форм документів. Звуження необгрунтованої розмаїтості перерахованих об'єктів уніфікації дозволяє скоротити строки ремонту, запаси і тривалість виробничого циклу.

Поліграфічні підприємства для закупівлі паперу, катриджів та інших поліграфічних матеріалів часто об'єднуються, щоб виступати на ринку як великий покупець. Це дає можливість істотно знизити закупівельні ціни.

Великі будівельні організації укладають договори субпідряду на окремі роботи для гарантії якості споруджуваного об'єкта.

Під час організації виробничого процесу на підприємстві успішні компанії використовують попереднє визначення умов взаємин з усіма задіяними в ньому сторонами. Це дає можливість уникнути неприємних спірних моментів.

Туристичні фірми широко використовують договори “у принципі”, які відрізняються тим, що в них відсутні конкретні цифри, які уточнюються пізніше з конкретизацією обстановки.

Підприємства, обробляючи метал тиском, спочатку розігрівають його до певної температури, а потім обробляють на ковальському пресі. Підготовка в цьому випадку основної операції істотно знижує зусилля на її здійснення.

Фірми-експортери застосовують у своїй діяльності чітке визначення права власності на товари. Це допомагає уникати суперечок через пошкодження товарів під час транспортування й вантажно-розвантажувальних робіт.

Страхові компанії передбачають у договорах форс-мажорні обставини. Цей захід захищає від відповідальності у випадку дії непоборних чинників (стихійних лих, пожеж, цунамі, військових конфліктів і т.ін.).

Фірма “Тайота” застосовує організацію виробництва за принципом “точно у строк”. Це обробка й постачання невеликої кількості матеріалів і виробів точно в той момент, коли в них виникає необхідність.

На підприємствах машинобудування (США) застосовується комп'ютерна інформаційна система планування матеріальних потреб виробництва.

Підприємства, які цілодобово працюють, використовують гнучкий робочий графік. Це заміна звичайного п'ятиденного робочого графіка, на більш доцільний, з урахуванням виробничих умов і побажань працівників.

На великих підприємствах реалізується ідея використання допоміжного персоналу (для розвантаження від рутинної роботи основних фахівців).

Фірма “Соні” є наочним прикладом щодо організації масового виробництва. Вона концентрує свою діяльність на випуску невеликої кількості високостандартизованих товарів.

Виробники йогуртів роблять їх серіями (вишневі, малинові, абрикосові й т.ін.), що припускає створення середніх обсягів (партиї) однорідної продукції.

Підприємства, що транспортують по трубах газо- або нафтопродукти, організують безперервний технологічний процес. Особливістю його є створення високо-однорідних товарів (послуг) безупинно й з повною механізацією процесу.

Будівельні компанії наразі реалізують принцип індивідуального виробництва, створюючи унікальний продукт за спеціальним замовленням.

Дрібнооптові компанії є прикладом організації гнучкого виробництва, яке полягає у здатності швидко адаптуватися до змін попиту на ринку.

Японські підприємства використовують ідею “залучення” робітників до вирішення проблем підприємства. Вона реалізується за рахунок створення бригад і наділення їх повноваженнями щодо організації виробничого процесу.

Німці є лідерами в дотриманні екологічних норм при організації виробництва. Вони постійно вирішують проблеми збереження навколишнього середовища й здоров'я людей.

Більшість провідних підприємств України використовують стандарти якості серії ІСО (ІСО 9001, ІСО 9002, ІСО 9003).

Вугільні підприємства активно застосовують диспетчеризацію – оперативне централізоване виявлення й усунення відхилень від ритмічного виконання виробничого плану.

На шахтах операційні менеджери використовують метод “вузьких місць” – виявлення й усунення причин, що стримують пропускну здатність технологічного ланцюжка підприємства. Найчастіше стримує вуглевидобуток уповільнене транспортування корисної копалини за допомогою стовбура.

Промислові підприємства забезпечують випуск своєї продукції на рівні виробничої потужності. Остання означає можливість виробити таку кількість товарів (послуг) за одиницю часу, яка задовольнить найбільший сплеск споживчого попиту.

Перелічені приклади з досвіду передових підприємств вказують на те, що метою методів управління виробництвом може бути:

- задоволення максимально великого попиту на продукцію (послуги);

- ліквідація причин, що обмежують пропускну здатність технологічного ланцюжка підприємства для забезпечення задоволення максимального попиту;

- своєчасне виявлення й усунення відхилень від плану;

- забезпечення високого рівня якості продукції;

збереження чистого навколишнього середовища й здоров'я працівників;

удосконалення технологічного процесу за допомогою творчого потенціалу працівників;

забезпечення здатності швидкої перебудови технологічного процесу;
створення унікального продукту за спецзамовленням методом комп'ютерної розробки технологічної документації;

повна механізація безперервного виробництва товарів (послуг);
реалізація випуску окремих видів продукції партіями для зниження виробничих витрат і забезпечення високого рівня якості;

використання можливостей автоматизації й спеціалізованого устаткування для зниження виробничих витрат і трудомісткості операцій;

максимально ефективно використати працю основного персоналу;
забезпечення технологічного процесу робочою силою за таким графіком, який був би зручний і для підприємства, і для працівників;

підтримка низького рівня запасів, відстеження матеріальних потреб виробництва, ефективний розподіл часу й строків виробництва;

уникнення перебоїв, гнучкість, скорочення всіх виробничих строків, мінімізація запасів, усунення необґрунтованих витрат;

усунення витрат у випадку зриву виробництва через непереборні чинники;

забезпечення якості виробів на етапі транспортування й вантажно-розвантажувальних робіт;

зменшити зусилля на основну операцію за рахунок попередньої підготовки до її здійснення;

попередня домовленість про участь у процесі постачання сировини, матеріалів, комплектуючих, енергії, послуг і товарів;

страховка від конфліктів між учасниками виробничого процесу, що може привести до його зупинки або зниження якості кінцевого продукту;

зниження витрати на закупівлю сировини, матеріалів і комплектуючих без шкоди для якості готової продукції;

спрощення ремонту готового виробу, скоротити виробничий цикл і запаси;

забезпечення виробництва ресурсами;

збереження життєвого циклу підприємства за рахунок зацікавленості в його діяльності фірм-конкурентів;

ефективно поділити працю й концентрація діяльності на обмеженій групі функцій.

Далі проведемо аналіз думок класиків менеджменту з питань щодо цілей методів управління виробництвом [1].

У.Тейлор установив, що раціоналізація й стандартизація виробництва збільшує продуктивність праці.

А.Сміт стверджує, що пропорційно до поділу праці зростає її продуктивність.

М.Гантт виявив, що діаграмне подання робіт (план - факт) у часі дозволяє керівникові стежити за реалізацією проекту й вчасно реагувати на відхилення від графіка.

Г.Форд описав систему масового виробництва: стандартизація й взаємозамінність частин; збірна лінія, що рухається; вивірений час виробництва, переміщення й складання.

А.Слоан зробив висновок, що ефективно розвивається децентралізоване виробництво, яке має централізований координаційний контроль.

Ф.Шумахер сформулював принципи теорії великої фірми:

підтримуюча функція;

захист;

визначеність (свій розрахунковий рахунок);

мотивація;

баланс вольностей і обмежень.

Д.П.Вомак і Д.Т.Джонс перерахували принципи виробництва з використанням обмежених ресурсів:

точне визначення цінності в термінах виробничих можливостей, ціни й доступності з погляду покупця;

ідентифікація загального потоку цінності для товару й усунення в ньому дій, пов'язаних з марною витратою ресурсів;

полегшення просування потоку між етапами, що залишилися, створення цінності, усунення періодів очікування й простоїв як усередині етапів, так і між ними;

управління потоком потреб покупця, а не виробництва, створення тільки того, що потрібно споживачеві в конкретний період;

безперервне прагнення до досконалості, пошук можливостей скорочення зусиль, витрат часу, використовуваних площ, зниження кількості учинених помилок.

К.Ісікава своїми спостереженнями виявив чинники, що впливають на ефективність тотального контролю якості:

переконаність вищого керівництва у важливості якості;

участь усіх співробітників у боротьбі за якість;

розробка загального бачення перспектив і досягнення цілей компанії шляхом реалізації політики якості;

перевірка контролю якості шляхом самооцінки (методом виявлення лауреатів премії Демінга);

гарантування якості за рахунок використання поточної інформації й удосконалення всіх організаційних функцій;

стимулювання командної роботи й участі всіх у гуртках якості, які не нав'язливо навчають застосовувати свої інтелектуальні здатності для перегляду встановлених стандартів;

навчання методам контролю якості й тренування навичок їхнього застосування;

використання статистичних методів на початковому й просунутому рівні;

державна підтримка контролю якості шляхом запровадження місячників, симпозіумів, створення центральних органів, які контролюють якість.

Т.Оно перерахував складові системи “точно у строк”:

скоротивши час переналагодження устаткування треба виготовляти невеликі партії різної продукції, що зменшить запаси її на складах, створить можливість модифікувати продукцію, скоротить терміни виконання замовлень;

загальна профілактика устаткування;

управління тотальною якістю;

безперервне вдосконалення;

автономізація;

постачання комплектуючих виробів точно вчасно;

виключення невинуватених витрат будь-яких видів ресурсів;

право припиняти роботу аж до вирішення проблеми (розкриття її причини).

К.Мацусита підкреслює, що філософія бізнесу повинна враховувати взаємну залежність усіх, хто має відношення до виробництва товарів: споживачів; працівників підприємства й постачальників.

С.Синго одержав, що треба уніфікувати конструкцію штампів і здійснювати регулюючі операції при працюючому устаткуванні, що дасть можливість скоротити тимчасові витрати на 97%.

Ш.Бедо установив взаємозв'язок між виконаним робочим завданням і відповідною йому утомою. Визначив тривалість необхідного відпочинку після елементарних робочих рухів. Він закликає коригувати час, витрачений на виконання завдання, з урахуванням періоду релаксації фізичного стану працівника й вимірювати його в універсальних одиницях Бедо (В).

О.Шмаленбах виявив, що для прийняття правильного управлінського рішення мало знати розмір прибутку, а треба чітко уявляти призначення груп витрат.

А. Д.Чандлер під час досліджень прийшов до висновків, що структура організації слідує за стратегією, важливо враховувати не зовнішні, а внутрішні чинники. Необхідно топ-менеджерів звільнити від рутинних обов'язків і накласти психологічні зобов'язання щодо довгострокового планування.

М.Хемел виявив, що треба не підганяти компанію до її зовнішнього середовища, а створити розрив між поточними можливостями й устремліннями (домаганнями) власників. Побудувавши таким чином стратегію, потрібно за допомогою менеджменту створити динамічну ситуацію для її реалізації.

М.Портер досліджував такі чинники (сили), що негативно впливають на прибутковість і загострюють суперництво в галузі:

ринкова влада покупців;

ринкова влада постачальників;

погроза появи на ринку нових фірм;

погроза появи замінників актуальних товарів;
суперництво діючих конкурентів.

Величина кожної сили є функцією галузевої структури. Конкурентний вибір складається із чотирьох варіантів: 1) широкий ринок, 2) вузький сегмент, 3) витрати, 4) диференціювання.

Ціннісний ланцюжок складається з основних і допоміжних видів діяльності. До основних видів відносяться: внутрішня логістика, виробництво, зовнішня логістика, маркетинг і продажі, післяпродажне обслуговування, до допоміжних – матеріально-технічне постачання, технологічний розвиток, управління людськими ресурсами, інфраструктура фірми.

М.Хофстеде сформулював методiku виміру чинника національної культури:

дистанціювання влади;
прагнення уникнути невизначеності;
індивідуалізм / колективізм;
мужність / жіночність;
тимчасова орієнтація.

Ф.Лютенс описав структуру робочого часу менеджера:

рутинні комунікації (44%);
управління персоналом (26%);
традиційний менеджмент (19%);
мережна діяльність (11%).

І.Уено описав принцип ефективності, що визначає не просто метод, а філософію, засвоївши яку, людина повинна почати займатися її подальшим поширенням.

Ф.Е.Емері одержав, що демократичне лідерство з використанням напівавтономних мультидисциплінарних команд фахівців дає кращі результати порівнянно зі структурами, заснованими на

поділі праці;
ієрархічних методах управління.

Е.Трист розробив соціотехнічну систему :

процес праці – це не послідовність дискретних операцій, а сукупність дій, що мають внутрішню єдність;

основного значення набуває робоча група, а не окремий робітник;

кращим способом досягти відповідності зовнішнім впливам є не стандартизація операцій, а їхня розмаїтість;

технократичні бюрократії менш ефективні, ніж саморегулюючі організації.

П.М.С.Блекетт і П.Риветт довели, що методи лінійного програмування й дослідження операцій не можна застосовувати при неповторюваних подіях.

Л.Берталанфі прийшов до висновку, що розуміння цілісної структури організації може полегшити участь у справах фірми всіх співробітників.

Д.Вікерс одержав, що оцінка управління складається з:

оцінки реальності (оцінка причинно-наслідкових зв'язків);

визначення цінності (того, що повинне було б відбутися) з урахуванням: корисливих інтересів; моральних обмежень; індивідуальних або колективних цілей;

оцінки ефективності інструментальних засобів (як ми рухаємося від того, що є, до того, що повинне бути в умовах обмежених ресурсів)

і знайшов чинник взаємозалежності:

від суспільства;

від природи (наслідування екологічних норм);

від науково-технічного прогресу (розвивати так техніку, щоб вона не шкодила соціальному прогресу).

Н.Вінер прийшов до висновку, що ефективні кібернетичні методи, які враховують зворотний зв'язок, підтримку життєво важливих меж, принцип уявлення про підприємство як про "чорний ящик".

Д.Р.Форрестер виявив, що ефективно застосовувати ментальні моделі менеджерів (містять припущення про те, що може бути причиною тих або інших подій, з їхньою допомогою експериментують, удосконалюючи інтуїцію менеджерів) і комп'ютерне моделювання, коли людина не може простежити складність ситуації.

На думку У.Черчмена, дослідження операцій без системного розгляду проблеми позбавлене змісту (не можна розробити оптимальну політику управління запасами без інформації про альтернативні витрати на їхзберігання).

М.Ханнан, Д.Фрімен дослідженнями довели, що ефективно утримувати баланс між інертністю й пристосовністю підприємства.

Г.А.Саймон прийшов до висновку, що у процесі ухвалення управлінського рішення ефективною є обмежена раціональність.

У.Е.Деминг розробив концепцію управління тотальною якістю:

сталість мети;

засвоєння нової філософії;

ліквідація перевірок якості;

відмова від політики встановлення потрібних підприємству цін;

постійне вдосконалювання систем виробництва й обслуговування;

професійне навчання працівників;

вигнання страху;

руйнування перегородок між підрозділами;

відмова від контрольних цифр, нормативів на рівні цеху;

усунення перешкод, що дають можливість робітникам й інженерно-технічним працівникам пишатися своєю майстерністю;

програми самовдосконалення;

залучення всіх до перетворення.

Д.Джуран використав принцип Парето: потрібно ідентифікувати й послабляти тільки найістотніші причини, які знижують якість. Споживача можна задовольнити якістю тільки шляхом збільшення доповнень до ланцюжка підвищення цінності. Цілі й завдання компанії розробляються й розподіляються зверху вниз, а вдосконалювання технологічних процесів і впроваджен-

ня інновацій повинне йти знизу нагору. Підвищення якості – це не механічний процес задоволення потреб, а процес кардинального відновлення, націлений на конкурентну перевагу. У наше століття якості успіх можливий лише через партнерство між постачальниками, клієнтами й працівниками, а не через підвищення продуктивності праці за рахунок швидкодіючих машин.

Т.Веблен прийшов до висновку, що життя людини в суспільстві є боротьбою за існування і селективним процесом.

Р.Коуз одержав, що розмір і ціль підприємства визначає компроміс між зовнішніми трансакційними витратами й витратами на організацію контролю. Вся економіка в цілому не може бути організована як одна фірма, тобто витрати внутрішньої організації контролю зростають паралельно із збільшенням розмірів і можливостей підприємства.

Д.Г.Марч, Р.М.Сайерт розробили алгоритм управління за цілями:

- 1) відхилення від невизначеності методом
 - а) передбачення майбутніх подій;
 - б) прийняття рішень із акцентом на короткострокових реакціях зворотного зв'язку;
 - в) усунення гострих короткострокових проблем;
 - г) відмови від довгострокового планування майбутніх станів;
 - д) підтримки із суб'єктами зовнішнього середовища стабільних договірних відносин;
 - е) контрактів з персоналом;
- 2) вирішення конфліктів із використанням локальної раціональності (це поділ організації на підрозділи й установлення для кожного з них обмеженого набору цілей);
- 3) проблемний пошук: причина проблеми і її результат досить близькі, правильне рішення незначно відрізняється від уже прийнятих. Організаційне навчання адаптивного характеру.

Т. Батя розробив систему менеджменту Баті:

- безперервні інновації й підвищення якості;
- інтеграція, а не поділ праці;
- цілісна орієнтація системи;
- бригадне й цехове самоврядування;
- розподіл прибутків й автономія;
- участь робітників у виробленні політики підприємства;
- чітко обкреслена відповідальність кожного;
- гнучкість;
- висока автоматизація;
- капіталістичне підприємництво, основою якого є людина;
- найманий робітник – це партнер і компаньйон.

М.Ібука перелічив чинники прибутковості товару:

- орієнтування на ринок масового споживача;
- організація масового виробництва;

поліпшення якості товару (компактність, мікроелектронні прилади й т.ін.);

масовий маркетинг;

випуск нетрадиційних товарів.

М.Мінцберг акцентував увагу на тому, що поява людини описана в Біблії в термінах свідомого планування й великого стратегічного задуму, а не дарвінівського еволюційного пристосування до зовнішнього середовища, позбавленого задуму.

Я.Івасакі твердо переконаний, що одноособове керівництво більш ефективно, ніж спільне.

М.Хаммер увів поняття “реінжиніринг” (фундаментальне переосмислення процесів бізнесу з метою значного підвищення ефективності його розвитку) [1]. Результатом його більш пізніх досліджень [5] було розкриття особливостей економіки ХХІ ст. Автор називає її клієнтською, тому що надвиробництво товарів (послуг) висунуло клієнта на перше місце у діяльності підприємства. Від здатності підприємства задовольнити потреби споживача залежить сьогодні його життєздатність на ринку.

П.Друкер прийшов до висновку, що цілі більш важливі в управлінні, ніж функції.

А.Парасураман упевнений, що якість сервісу створюється з послідовності дискретних (тих, які надають задоволення) контактів із провайдером послуги. Якість – це розбіжність між очікуваннями клієнта й реальною послугою.

Типи “внутрішніх” розбіжностей:

нерозуміння менеджерами очікувань;

невміння встановити стандарт якості, що відповідає цим очікуванням;

нездатність фірми забезпечити загальноприйнятий стандарт якості;

невідповідність переданою фірмою інформації про якість її фактичному рівню.

Д.Д.Фрітцше акцентував увагу на тому, що на мікрорівні важливо забезпечити довіру постачальників, клієнтів і працівників. Взаємне порозуміння усіх зацікавлених у роботі підприємства суб’єктів господарювання веде до усунення непродуктивних витрат на контроль якості сировини, матеріалів, комплектуючих виробів, виконання виробничих завдань. Ця обставина дає можливість підвищити якість продукції без суттєвого збільшення цін.

Перелічені автори метою методів управління виробництвом вважають:

збільшення продуктивності праці за рахунок раціоналізації й стандартизації виробництва, а також її розподілу;

організацію ритмічності роботи підприємства;

виробити велику кількість товарів, розбивши процес виробництва на спеціалізовані операції, які провадяться в тимчасовому зв’язуванні уздовж рухомої складальної лінії;

підвищення ефективності виробництва у рамках великого підприємства, поділивши його на вузько спеціалізовані автономні та керуючі виробничі

одиниці, які змагаються за товарний асортимент при централізованій координації контролю над діяльністю всієї компанії;

забезпечення ефективності виробництва у великих компаніях за рахунок реалізації функцій підтримки, захисту, визначеності, мотивації, балансу свободи й обмежень;

прискорення просування потоку споживчої цінності товару до споживача, виключивши марну витрату ресурсів;

гарантування якості шляхом введення її у свідомість і діяльність усіх співробітників підприємства, стимулюючи при цьому інтелектуальні здібності кожного й використовуючи синергетичний ефект групи;

забезпечення ефективності виробництва за рахунок випуску малих партій різної продукції, постійно її вдосконалюючи;

врахування інтересів споживачів, працівників підприємства й постачальників;

застосування норматива праці, у якому закладений час на відновлення сил робітника;

організацію технологічного процесу, враховуючи доцільність усіх груп витрат у їх взаємозв'язку;

використання топ-менеджерів для визначення перспективи розвитку виробництва;

забезпечення відповідності операційної стратегії до місії підприємства;

технічно забезпечити диференціацію продукції або економію на витратах для конкурентоздатності підприємства на ринку;

побудову ефективних виробничих відносин із урахуванням культурних цінностей працівників;

підвищення ефективності управління виробництвом за рахунок скорочення часу рутинних комунікацій;

побудування такої операційної системи, у якій люди шукають, знаходять і поширюють ідеї ефективності;

створення напіваавтономних мультидисциплінарних команд фахівців для вирішення виробничих завдань в умовах невизначеності й непередбачуваності;

формування саморегулюючої операційної системи, що реагує на зміни в зовнішній сфері;

використання методів лінійного програмування тільки в умовах повторюваних подій;

доведення до виконавців розуміння цілісної структури організації;

розвиток технічної системи таким чином, щоб він не шкодив соціальному процесу;

організацію в операційній системі зворотного зв'язку для коригування управлінського впливу на перероблюючу підсистему;

здійснювати виробництво, експериментуючи для вдосконалювання інтуїції менеджерів і виявлення суті проблем;

використання системного мислення для вироблення операційних рішень;

дотримання балансу між диверсифікаційними та інерційними процесами, що збереже життєздатність організації, тобто буде сприяти довірі споживачів;

побудову операційної системи з урахуванням гнучкості, тобто раціональність випуску будь-якої продукції є обмеженою;

організацію системи тотальної якості на підприємстві;

виявити й послабити найістотніші причини, що знижують якість, з орієнтацією на конкурентну перевагу;

постійно боротися за вдосконалювання виробничого процесу для виживання в конкурентному середовищі;

вибір розміру виробничої системи на основі компромісу між зовнішніми транзакційними й внутрішньоорганізаційними витратами на управління контролем;

установлення й реалізація для операційної системи обмеженого набору цілей;

організацію масового виробництва для зниження виробничих витрат;

забезпечення збігу мети виробництва з індивідуальною метою працівників;

організацію одноособового контролю над виробництвом;

задоволення клієнта відносно якості продукції (послуг);

використання ресурсів найефективніше, щоб досягти для підприємства найвищих цілей;

забезпечення якості сервісу (під час виробництва послуги зменшити розбіжність між нею й очікуваннями клієнта);

організацію виробництва на основі довірчих відносин з постачальниками, споживачами й персоналом.

Отже, аналіз праць класиків менеджменту й досвіду передових підприємств дає можливість сформулювати інтегральну характеристику мети групи методів управління виробництвом (рис. 4.1).

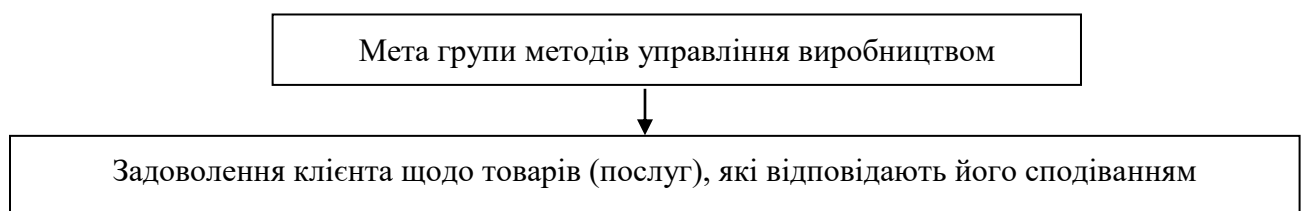


Рис. 4.1. Мета групи методів управління виробництвом

Ця мета не суперечить і відображає внутрішній зміст майже всіх наведених раніше об'єктів синтезу.

Для формування мети групи методів управління персоналом використовувалися праці класиків менеджменту й досвід передових підприємств [1, 16, 35, 36].

Великі підприємства використовують відповідність стратегії управління персоналом стратегії фірми. При стратегії “зростання” компанії доцільні набір і прогресуюча оплата персоналу, при “обмеженому зростанні” – прийом тільки кваліфікованих фахівців на фіксований оклад, при стратегії “ліквідація” – скорочення персоналу.

Виробничі підприємства реалізують ідею організаційно-розпорядницького впливу на персонал, тобто вплив на працівника через обов'язкові для виконання регламентуючі документи, якими є: статут фірми, положення про відділ і службу, посадові інструкції, правила внутрішнього трудового розпорядку. Крім того, використовують й інші нормативні документи: норматив чисельності й якості продукції, безпеки праці й т.ін. До розпорядничих документів відносяться: накази, розпорядження, вказівки, резолюції, приписи. Інструктування здійснюється за допомогою інструкцій.

Збутові компанії ефективно використовують дисциплінарний вплив на персонал. Це заохочення (підвищення в посаді) і покарання (догана, переведення на нижче оплачувану роботу, звільнення).

Вугільні шахти, що розробляють шари крутого залягання, застосовують прямий економічний вплив на персонал: планування, матеріальне стимулювання, економічне нормування персоналу, а також систему економічних важелів для того, щоб поставити працівника в такі економічні умови, за яких його творча продуктивна праця була б економічно вигідна й для працівника, і для підприємства.

Машинобудівні підприємства використовують психологічні прийоми впливу на працівників. Це заохочення соціальної спадкоємності, збереження традицій, установлення черговості розподілу благ й особистий приклад керівника для створення нормального психологічного клімату.

Виробники комп'ютерних програм реалізують принцип соціального планування й нормування. Ідея останнього полягає в організації соціальних гарантій: безпечних і нешкідливих умов праці, виплат у випадку хвороби, зайнятості.

Успішні компанії ефективно мотивують персонал, використовуючи економічне, організаційне й моральне заохочення працівників. До економічної мотивації відноситься мотивація вільним часом, заробітною платою, премією, участю в розподілу прибутку компанії. Організаційна мотивація – це мотивація цілями, збагаченням змісту роботи, участі в справах фірми. Методами моральної мотивації є: визнання, похвала й критика.

А.Файоль сформулював функції управління (планування, організація, розпорядництво, координація, контроль). Принципи управління:

- розподіл праці;
- влада;
- дисципліна;

поєднання распорядництва й керівництва;
підпорядкування індивідуальних інтересів загальним;
винагорода;
порядок;
справедливість;
ініціатива;
корпоративний дух;
централізація;
сталість персоналу;
владна вертикаль

М.Вебер визначав, що більш ефективне бюрократичне управління, суть якого полягає в тому, що вільні як особистості працівники підкоряються менеджерам через свої службові обов'язки. Крім того, такому управлінню властива ієрархія посад, у якій кожна посада – сфера компетентності. Учений впевнений, що персонал повинен працювати за контрактом, відповідати необхідній кваліфікації й на нього повинна поширюватися матеріальна винагорода й т.ін.

К.Гудрич указала на ступінь обґрунтованої участі робітників у контролі виробництва.

Е.Барнард з'ясував, що ефективними методами управління є ті, що враховують інтереси зацікавлених сторін. Відносно підприємства – це інтереси працівників, керівників, інвесторів, а також постачальників, споживачів і клієнтів.

А.Слоан показав, що ефективно поєднувати децентралізовану структуру управління із централізованою координацією контролю.

А.Маслоу прийшов до висновку, що важливо враховувати ієрархію потреб людей. Її необхідно розглядати як функцію мотивації. Більш ефективними методами управління вважав ті, які задовольняють потреби людей на більшій кількості рівнів.

Ф.Херцберг доводить, що ефективними методами управління мотивацією будуть ті, що враховують поєднання особистих домагань і результатів роботи.

Д.Макгрегор розробив теорію Х:

- 1) середній індивід має вроджену ворожість до роботи;
- 2) необхідний контроль;
- 3) середня людина хоче, щоб нею управляли.

Теорія Y: обмеженість людської участі обумовлена помилками керівництва.

У.Оучи сформулював вимоги до підприємства типу Z: розрив необхідних людині родинних, дружніх, церковних зв'язків компенсується зв'язками усередині підприємства, що піклується про людину (успіх японців складається в “залученні” працівників до справ фірми).

Ч.Хенді сформулював проблеми постіндустріального суспільства:
короткочасне наймання;

розпливчасті вимоги до освіти;
стирання границь між роботою й дозволяям;
зростання інтенсифікації праці;
ліквідація робочих місць через автоматизацію.

В.Іноземців дав характеристику тенденціям постіндустріального суспільства:

розподіл людей на тих, хто вміє працювати з інформацією (інформаційників) та інших членів суспільства;

зміна пріоритетів;
перерозподіл багатства;
зміна ролі приватної власності;
зміна ролі закону вартості;
усунення експлуатації, звільнення праці.

Б.Гейтс сформулював принципи ефективного управління:

управляти треба, опираючись на факти;
свобода від паперових носіїв інформації;

упроваджувати інноваційні проекти, мотивуючи їхніх авторів для залучення до вирішення проблем фірми за допомогою інтелекту працівників.

Ф.Котлер розробив концепцію маркетингу, відповідно до якої всі вузькі фахівці виконують не тільки свої функції, а прагнуть до колективної взаємодії з метою додання маркетингової орієнтації підприємству.

К.Ісікава прийшов до висновку, що гуртки якості навчають застосовувати свої інтелектуальні можливості, а не зобов'язують до бездефектної роботи. У працівників, у цьому випадку, немає страху відповідальності за можливість припуститися помилок.

К.Мацусита показав, що філософія бізнесу повинна включати взаємну залежність інтересів: споживачів, працівників підприємства й постачальників.

Т.Уотсон прийшов до висновку, що ефективні програми:

довічної зайнятості;
відкритості комунікацій;
гасла - обігу: “Думай!”, “Твій кращий контролер – ти сам!”

А.Д.Чандлер показав, що “видима рука” – це клас професійних управлінців великими підприємствами, що ставить під сумнів вплив “невидимої руки” ринку (дезорганізованих торговельних процесів малих виробників). Треба зняти з топ-менеджерів рутинні обов'язки й накласти психологічні зобов'язання щодо довгострокового планування й оцінки майбутніх результатів.

М.Хемел з'ясував, що стратегія більше не є вотчиною топ-менеджерів, а є виразником існуючих на підприємстві демократичних почуттів. Визначати стратегії підприємства повинен кожний працівник, бо стратегія – це місія підприємства.

Д.Чайлд прийшов до висновку, що ефективні методи управління персоналом ті, які засновані на первісній формалізації ситуації з наступним поширенням інформації серед співробітників.

М.Хофстеде показав, що ефективні методи управління персоналом ті, що враховують культурні цінності працівників.

Ф.Лютенс під час досліджень дійшов висновку, що ефективними методами управління персоналом є ті, які знижують час рутинних комунікацій.

Р.Тунг ефективними методами управління набором персоналу в міжнародні фірми вважав ті, що враховують оцінку здатності претендента спілкуватися в умовах мультикультурного співтовариства.

С.Перлман з'ясував, що в працівників ручної праці існує природне бажання підкорятися менеджерам.

Д.Барбаш показав, що наймані робітники є такими ж людьми, як і роботодавці, тому заслуговують на справедливе відношення до них.

Д.Т.Данлоп прийшов до висновку, що ефект переговорів між працівниками й роботодавцями залежить від урахування внутрішніх інтересів кожного.

Р.Рейч довів, що поліпшити управління персоналом можна викоринивши зі свідомості людей міф про “переможного індивідуума”, як об'єкта до наслідування.

Р.Шулер показав, що існує взаємозв'язок між обраними способами забезпечення конкурентноздатності й типами ефективних управлінських рішень щодо персоналу.

У.А.Клегг з'ясував, що домогтися взаєморозуміння з персоналом можна, склавши ефективний трудовий договір.

Е.Трист прийшов до висновку, що технократична бюрократія в умовах турбулентного зовнішнього середовища менш ефективна, ніж самостійно регулююча організація. Треба лише створити умови нормального людського існування:

допомогти адаптуватися людям до зовнішнього середовища, використовуючи різноманіття їхніх можливостей;

заспокоїти людей із зникненням гарантій та орієнтирів;

треба виробляти спільні плани з декількома цілями;

створити атмосферу спільних інтересів;

перетворити негативні уявлення людей у позитивні;

використати послуги позаштатних консультантів.

Л.Берталанфі показав, що урізноманітнення роботи призводить до зростання продуктивності праці. Розуміння цілісної структури організації може полегшити участь у її діяльності всіх співробітників.

Н.Вінер довів, що кібернетика створена для більш гуманного використання людей.

Р.Акофф розробив метод інтерактивного планування: “розчинити” у свідомості працівників перешкоди до перетворення.

Д.Р.Форрестер показав, що може бути причиною тих або інших подій. Вирішити проблему – це значить прийняти й змінити ментальні моделі менеджерів.

П.Сенге вважав ефективними методами управління ті, які стимулюють працівників до постійного самонавчання.

М.Ханнан і Д.Фримен з'ясували, що ефективним є баланс інертності й пристосованості підприємства.

К.Аржирис показав суть науки про дію в подвійній петлі навчання:

петля навчання – це дії на основі зворотного зв'язку;

подвійна петля – це коли бажаний результат у працівника не виходить.

У цьому випадку менеджер повинен переглянути критерії оцінки праці підлеглих.

У.Бенніс сформулював якості лідерів:

управління увагою (уміння побачити те, що здатні визнати інші люди);

управління асоційованими ідеями (їхнє поширення);

управління довірою (потрібне всім організаціям й є основним елементом їхньої надійності);

самоврядування (знання власних здібностей і вміле їхнє застосування).

Д.Шон показав, що навчання повинне проходити не через перемогу в конфлікті, а через дослідження із другої петлі навчання.

Д.Г.Марч і Р.М.Сайерт прийшли до висновку, що модель фірми – це модель багатоцільових коаліцій, що змінюються. Цілі фірми не є данністю, а встановлюються в результаті переговорів між: адміністрацією; акціонерами; державними агентами; підрозділами усередині підприємства.

Г.К.Мінс одержав, що там, де не існує поділу прав власності й управління, власник прагне до максимізації прибутку, а там, де такий поділ є директором сприяє зростанню виробництва за невеликого прибутку.

Е.Лаулер показав, що зусилля, спрямоване на доброякісне виконання роботи = $[E \times (V \times I)]$,

де E – винагорода;

V – валентність (ступінь бажаності винагороди для конкретного індивіда);

I – індивідуальне сприйняття зв'язку між успішним виконанням завдання й винагородою.

Ф.Фідлер з'ясував, що керівники з низьким НПС (найменш прийнятний співробітник) ефективніші в дуже сприятливих і вкрай несприятливих ситуаціях. Лідери з високим рівнем НПС успішно діють у помірковано сприятливих ситуаціях.

М.Мінцберг акцентував увагу на тому, що поява людини зображена в Біблії в термінах великого стратегічного задуму й свідомого планування, а не дарвінівського несвідомого пристосування до зовнішнього середовища.

М.Хаммер показав, що для реінжинірингу потрібний сильний, збагачений ідеями лідер [1]. У своїх пізніших дослідженнях [5] він акцентує увагу

керівників на тому, що всі види діяльності підприємства повинні бути націлені на задоволення потреб клієнтів.

Д.Д.Фрітцше розвинув інтегральну теорію соціальних контрактів.

Перелічені автори метою методів управління персоналом вважають:

забезпечити відповідність персонал-стратегії етапам життєвого циклу підприємства;

зобов'язати працівника до певного поведіння за допомогою заздалегідь розробленої документації;

стимулювати працівника до сумлінного виконання своїх обов'язків заохоченням або покаранням;

забезпечити відповідність економічної вигоди працівника економічній вигоді підприємства;

створити нормальний психологічний клімат у колективі (без сварок і нервування);

гарантувати безпеку (фізична й економічна) для зосередження уваги працівника на самовираженні при вирішенні проблем фірми;

забезпечити психологічний настрій працівника на результативну роботу;

досягти ініціативності працівників за рахунок підпорядкування індивідуальних інтересів загальним, винагороди, справедливого корпоративного настрою;

забезпечити ефективність використання персоналу за рахунок: урахування свободи людини, як особистості; оформлення службових обов'язків у вигляді безособової службової документації; створенні ієрархії посад, кожна з яких є сферою компетентності;

домогтися згоди працівників підкорятися керівництву й власникам;

полегшити управління персоналом за допомогою сполучення інтересів працівників з інтересами керівників, інвесторів, постачальників, споживачів;

надати свободу персоналу підрозділів компанії у вирішенні підприємницьких завдань;

залучити персонал до вирішення проблем підприємства. При цьому необхідно задовольнити весь спектр його потреб: від фізіологічних до самовираження й самоактуалізації;

підвищити ефективність персоналу, поєднавши його особисті інтереси зі змістом роботи, а також забезпечити певний рівень участі працівників у справах підприємства;

мотивувати працівника довгостроковою зайнятістю, підвищенням кваліфікації, зниженням інтенсифікації праці, “залученням” до вирішення проблем фірми з вихованням у нього якостей “інформаційника” (людини, що не вважає себе експлуатованою);

залучити до вирішення проблем фірми інтелект всіх її працівників за рахунок надання бізнес-інформації про плани і факти (результати роботи підприємства) у режимі реального часу;

захопити персонал прагненням до колективної взаємодії для додання маркетингової орієнтації всім зусиллям підприємства;

розвивати творчу й раціоналізаторську активність працівників за рахунок можливості ненав'язливого застосування своїх інтелектуальних здібностей;

згуртувати колектив і розвинути у співробітників почуття родинних зобов'язань відносно один одного;

використати інтелектуальний потенціал топ-менеджерів для довгострокового планування й оцінки результатів роботи підприємства;

залучити всіх працівників до формування стратегії розвитку підприємства, яка є його місією;

управляти персоналом, з огляду на культурні особливості людей;

мотивувати персонал (менеджерів) заміною рутинних комунікацій на творчу цікаву роботу;

виявляти здатність прийнятих на роботу співробітників міжнародних компаній спілкуватися в умовах мультикультурного співтовариства;

використати природне бажання працівників ручної праці підкорятися менеджерам;

досягти ефективного управління справедливими діями стосовно найманих робітників та забезпечити взаєморозуміння із працівниками за рахунок дотримання інтересів всіх;

поліпшити управління персоналом, викорінивши у співробітників бажання наслідувати людей-борців, тих, хто жадають суперництва, демонструють спалахи творчої активності й мають підстави для розриву з материнською компанією;

вибрати персонал-стратегію залежно від обраного типу конкурентної переваги: за умови переваги в інноваціях треба набирати людей, що мають довгострокову, а не короткострокову націленість на результат і добре орієнтуються в обстановці невизначеності. Таким професіоналам треба надати значну автономію й свободу в діях. З перевагою “якості” потрібні співробітники, схильні до повторюваних і передбачуваних дій, з підвищеною увагою до вдосконалення виробничого процесу. Із стратегією підприємства на “зниження витрат” доцільно набирати співробітників старанних, з природним прагненням до збільшення кількості виробленої продукції. Акцент потрібно робити на скороченні кількості працівників з невисокими окладами (з переведенням підприємств у регіони з низьким рівнем оплати праці) і створенні жорстких правил поведінки на робочому місці;

завоювати довіру персоналу, підписавши деталізований трудовий договір;

замінити бюрократичне управління саморегулюванням, заспокоївши людей і створивши атмосферу спільних інтересів в умовах турбулентного зовнішнього середовища;

полегшити участь працівників у діяльності організації за допомогою роз'яснення їм її цілісної структури;

полегшити працю персоналу і використовувати його тільки для творчої цікавої роботи за допомогою кібернетичних устроїв;

навчити працівників вирішувати проблеми інноваційних перетворень та зобов'язавши персонал-менеджерів розв'язувати проблему управління людськими ресурсами, зрозумівши й змінивши ментальні моделі керівників під час експерименту щодо вдосконалювання їхньої інтуїції;

змусити працівників навчатися, побороти страх перед новими проблемами, який пов'язаний з можливою втратою статусу або зниження заробітку;

підвищити ефективність управління персоналом за рахунок використання подвійної петлі навчання, яка заміняє жорсткий контроль на підприємстві;

використовувати в управлінні персоналом якості лідера для уміння привернути увагу, поширити ідею й завоювати довіру;

уникати невизначеності й намагатися знайти потрібне рішення, яке де-що відрізняється від уже прийнятого персонал-рішення;

ураховувати, чи є керівник власником, щоб планувати чи ні істотні вкладення в розвиток персоналу;

забезпечити за допомогою зарплати високий рівень “задіяності” співробітників;

ураховувати поєднані обставини щодо вибору типу лідерів;

виявити й використати мету життя працівника для підвищення ефективності його праці;

задоволення клієнта матеріалізованою працею;

використати етичні норми в управлінні персоналом за допомогою створення “Кредо”, “Стратегії”, “Принципів” і т.ін.

Отже, на основі аналізу праць класиків менеджменту й досвіду передових підприємств сформульовано мету групи методів управління персоналом (рис. 4.2)

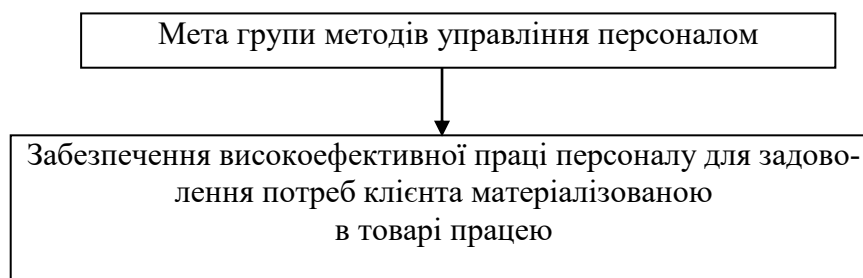


Рис. 4.2. Мета групи методів управління персоналом

Для формування мети групи методів управління витратами використовувався досвід передових підприємств і погляди класиків менеджменту [1, 35, 36].

Транспортні підприємства-перевізники товарів ефективно використовують логістику, що дає можливість знижувати витрати на транспортування.

Фірма Тайота застосовує систему “Just - in - time”. Вона припускає: усунення необґрунтованих витрат на надвиробництво, час очікування, непотрібні перевезення, зберігання матеріальних запасів, брак і відходи, неефективні методи роботи, дефекти виробів. Усе це досягається за рахунок того, що виробництво невеликих партій матеріалів і виробів відбувається точно в той момент, коли в них виникає необхідність.

Малі підприємства використовують дані кривої Лаффера. Згідно з цією кривою скорочення оподаткування й пошук шляхів ухилення від податків відбувається при підвищенні їхнього рівня понад 34%.

Підприємства зовнішньоекономічної сфери ефективно освоюють метод офшорних зон, що припускає реєстрацію підприємства в офшорній зоні тієї країни (території), де низький рівень оподаткування.

Малі підприємства й приватні підприємці користаються пільговим оподаткуванням. Для фізичних осіб – це єдиний фіксований невеликий податок, а для юридичних осіб, які підпадають під категорію малих підприємств, – це 6% або 10%-ва ставка податку з обсягу продажів.

Виробники спирту, що використовують його для виробництва пектину, есенцій, оцту й ліків, ефективно застосовують прийом використання виключень. Відповідно до законодавства вони звільняються від акцизного збору.

Фірми з більшим товарообігом застосовують метод обліку “амнісії” порушникам. Суть його полягає в сплаті вчасно несплачених податків протягом такого періоду часу, коли за це не караються штрафними санкціями.

Вищі навчальні заклади, що надають платні послуги, належать до сфери легкоконтрольованого оподаткування. Якщо галузь легко контролюється, то процес оподаткування повинен бути доступним для огляду.

Підприємства із продажу побутової техніки використовують можливість звільнення від податків за малих обсягів діяльності. Це дає можливість заощаджувати на податках, якщо річний оборот фірми не перевищує певних мінімальних границь.

Промислові підприємства реалізують принцип обґрунтованого збільшення витрат. Зменшення оподаткування досягається збільшенням статей витрат, які відповідно до законодавства віднімаються від доходів і зменшують оподатковуваний прибуток (витрати на підготовку виробництва, підвищення якості, надійності, забезпечення нормальних умов праці).

Вугільні підприємства застосовують бартер товару на послугу. Заборгованість за товар можна погасити наданням зустрічної послуги, вартість якої дорівнює вартості товару.

Підприємства сфери побутового обслуговування використовують перекидання витрат на роботи з більш високими ставками оподаткування. Якщо в складі фірми є кафе (ставка податку – 25%) і зал ігрових автоматів (ставка податку – 60%), то витрати доцільно проводити за статтею “ігорний бізнес”.

Компанії, що займаються комплексною діяльністю, реалізують ідею об'єднання суміжних видів діяльності. Це дозволяє платити податок на прибуток не багаторазово, а сукупно.

Фірми, що мають підрозділи в інших країнах, передають вироби від одного підрозділу іншому за максимально низькою ціною, а акт кінцевої реалізації переносять до країни з найбільш сприятливим податковим законодавством.

Туристичні компанії “перекидають” обороти на фірму з нижчими ставками податку. Наприклад, якщо створити ще одне підприємство із трьох працівників, два з яких – інваліди, то воно буде мати податкову пільгу і на нього доцільно перекидати окремі операції.

Г.Форд описав систему масового виробництва: стандартизація й взаємозамінність частин; складальна лінія, що рухається; вивірений час виробництва, переміщення й збирання.

Б.Гейтс розробив принципи ефективного управління: управляти опираючись на факти; свобода від паперових носіїв інформації; введення інноваційних проектів і мотивація їхніх авторів.

Д.Вомак, Д.Т.Джонс охарактеризували виробництво з використанням обмежених ресурсів: точне визначення цінності в термінах виробничих можливостей, ціни й доступності з погляду покупця; ідентифікація загального потоку цінності для товару й усунення в ньому дій, пов'язаних з марною витратою ресурсів; полегшення просування потоку між етапами, що залишилися, створення цінності, виключення періодів очікування й простоїв як усередині етапів, так і між ними; управління потоком потреб покупця, а не виробництва, створення тільки того, що потрібно споживачеві в конкретний момент часу; безперервне прагнення до досконалості, пошук можливостей скорочення зусиль, витрат часу, використовуваних площ, зменшення кількості чинених помилок.

Т.Левітт прийшов до висновку, що вилучення людського елемента із процесу надання послуг позитивно впливає на споживчий вибір.

Т.Оно констатував необхідність виключення невиправданих витрат будь-яких видів ресурсів. Перевершити економію, обумовлену масштабами виробництва, можна за рахунок зростання масштабів діяльності (гнучкості), усунувши великі запаси для безперебійної роботи складальних ліній, попередивши порушення строків постачання, поломки устаткування, одержання бракованих комплектуючих. Усе це реалізується за допомогою випуску невеликих партій продукції точно в строк. Це можливо за рахунок скорочення часу переналагодження верстатів і складальних ліній та залучення до співробітництва малих підприємств.

А.Морита показав, що треба бачити технічні перспективи й уміти адаптувати їх до цілей формування нових ринків.

С.Синго прийшов до висновку, що необхідно уніфікувати конструкцію штампів, щоб скоротити час переналагодження верстатів із двох годин до 30 секунд. Налагоджуючи працююче устаткування й впроваджуючи метод

прискореного перемотування, можна скоротити час переналагодження з 155 сек до 5 сек (тобто на 97%).

А.Д.Чандлер упевнений, що ефективною є економія на трансакційних витратах при заміні ефективними керівниками працівників всіх форм координації, зокрема і ринкової. “Видима рука” – це клас професійних управлінців.

П.Ривет довів, що метод дослідження операцій ефективний для управління повторюваними операціями.

У.Е.Демінг прийшов до висновку, що необхідно скорочувати непотрібну витрату ресурсів.

Р.Коуз одержав, що розмір і цілі підприємства визначає компроміс між зовнішніми трансакційними витратами й внутрішніми витратами на контроль.

Т.Батя довів, що ефективні: мінімальні витрати часу; створення устаткування для обслуговування процесу в цілому, а не для окремої операції; автоматизація; напівавтоматизована система профілактичного обслуговування устаткування, яка не потребує зупинки випуску продукції.

М.Ібука на основі досліджень прийшов до висновку, що товар повинен бути орієнтований на ринок масового споживача для економії на витратах.

М.Хаммер акцентує увагу на тому, що всі види діяльності підприємства повинні бути націлені на задоволення потреб його клієнтів [5].

Перелічені приклади з досвіду передових підприємств вказують на те, що метою методів управління витратами може бути:

- зменшення витрат на транспортування без зниження рівня якості послуг;

- усунення необґрунтованих витрат для задоволення потреби клієнтів за рахунок низької ціни з досить високим рівнем якості;

- забезпечення прийняттого рівня податків;

- відстрочення часу перерахування податкових платежів;

- уникнення санкцій податкових служб;

- зменшення розміру оподаткованого прибутку або уникнути оподаткування;

- усунення непродуктивних операцій для зниження виробничих витрат;

- скасування витрат на створення паперових носіїв інформації;

- ідентифікування потіку створення цінності товару (послуги) для споживача й виключення в ньому дій, пов'язаних з марними витратами ресурсів, водночас знижуючи зусилля, розмір використовуваних площ і кількість чинених помилок під час виробництва;

- зниження витрат за рахунок індустріалізації послуг, що позитивно впливає на споживчий вибір;

- усунення витрат за рахунок заміни великого масштабу виробництва на більш економічний та ефективний великий масштаб діяльності за участю малих підприємств;

зменшення витрат за рахунок організації випуску продукції масового попиту;

скорочення тимчасових витрат за рахунок швидкого переналагодження устаткування;

зменшення витрат, пов'язаних з непередбачуваністю ринку й неефективністю управління за рахунок використання праці професійних менеджерів;

зниження витрат за допомогою оптимізації виробництва методом дослідження операцій (лінійного програмування);

скорочення непотрібного використання ресурсів;

економія ресурсів за рахунок компромісу між ринковою й правовою формою регулювання взаємин;

усунення витрат часу на переналагодження устаткування і його профілактику за рахунок спеціальної конструкції останнього й напівавтоматичної системи профілактики, що не вимагає зупинки випуску продукції;

задоволення потреб клієнта відносно виправданого зниження витрат.

Отже, на основі аналізу праць класиків менеджменту й досвіду передових підприємств сформуvalи мету групи методів управління витратами (рис. 4.3).

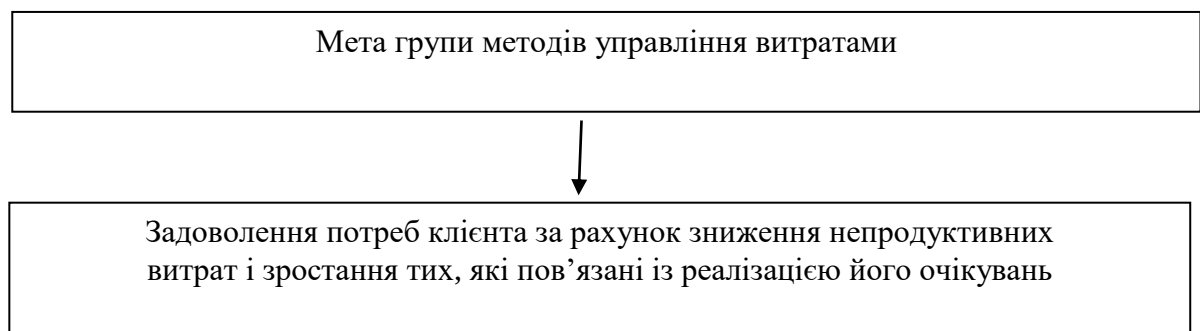


Рис. 4.3. Мета групи методів управління витратами

Традиційно вважається, що будь-які витрати потрібно знижувати. Дослідження цього питання у рамках роботи над монографією дозволили встановити наступне:

зниженню підлягають лише непродуктивні витрати;

до непродуктивних належать витрати, що не стосуються основного інтересу клієнта: або у дифференційованому, або у високостандартизованому, або у високоякісному товарі;

якщо витрати стосуються перерахованих основних інтересів споживача, то їх необхідно здійснювати, що є обов'язковим для продовження життєвого циклу підприємства на ринку.

Глава 5. Цілі методів управління дивідендною, інвестиційною та фінансовою діяльністю підприємства

5.1. Загальні положення

До сфери управління дивідендною, інвестиційною й фінансовою діяльністю підприємства належать методи управління прибутком і фінансами. У логічній послідовності рішення щодо управління прибутком і фінансами приймаються після формування, виробництва, рекламування й збуту товару. Істотно впливають на них також ціни й витрати на персонал, сировину, матеріали, енергію й т.ін. Діяльність з управління прибутком включає:

- планування прибутку (прогноз прибутковості підприємства);

- формування прибутку. Це управління: операційними доходами (рівень цін, обсяг реалізації, рівень оподатковування валового операційного доходу, рівень закупівельних цін, обсяг товарообігу); операційними витратами (оптимізація суми витрат для високих темпів розвитку операційної діяльності й досягнення передбачених обсягів прибутку); податковими платежами (вибір найбільш ефективного варіанту сплати податків при альтернативних напрямках операційної діяльності й пов'язаних з нею господарських операцій);

- використання прибутку. Напрямами використання прибутку є: цілі споживання (дивіденди, відсотки, премії); приріст резервного фонду; приріст оборотних активів; фінансування приросту довгострокових фінансових вкладень; погашення боргу з фінансових кредитів; погашення основного боргу з товарних кредитів; придбання прогресивної техніки та технології.

Управління фінансами підприємства – це рішення щодо:

- управління грошовими потоками;

- вибору джерел фінансування;

- обліку фінансових операцій.

Сфера дивідендної, інвестиційної й фінансової діяльності підприємства призначена для забезпечення його життєздатності й тому є важливою.

5.2. Приватні цілі методів управління прибутком і фінансами

Мета групи методів управління прибутком формувалася на основі аналізу праць класиків менеджменту й досвіду роботи передових підприємств [1, 35, 36].

Успішні підприємства ефективно використовують метод оптимізації дивідендної політики. Це оптимізація співвідношення між прибутком, що виплачується у вигляді дивідендів, і прибутком, що реінвестується з метою максимізації доходів власників.

Банки реалізують ідею збільшення статутного капіталу без використання додаткових внесків власників. Суть її полягає в трансформації частини прибутку в статутний капітал для самофінансування й збільшення бази для нарахування дивідендів.

Машинобудівні компанії здрибнюють акції з наступним їхнім викупом акціонерним товариством. У ситуації високого ринкового курсу акцій кожна з них замінюється декількома акціями меншого номіналу з наступним їхнім викупом в акціонерів й анулюванням для одержання не оподаткованих дивідендів.

Комп'ютерні фірми реалізують ідею резерву дивідендів. У роки з високим рівнем чистого прибутку вони повністю не розподіляються, а резервуються для виплат у менш удачі роки.

Більшість підприємств використовує залишковий принцип. Це коли на дивіденди направляється частина чистого прибутку, що залишається в підприємства після здійснення всіх необхідних реінвестицій.

Акціонерні компанії реалізують ідею стабільних дивідендів, абсолютна сума на одну акцію яких підтримується на постійному рівні. Це здійснюється тривалий час за рахунок резервів і для задоволення запитів стратегічних інвесторів.

Фінансові корпорації використовують гнучку дивідендну політику. Розмір дивідендів залежить від фінансових результатів звітного періоду, що передбачає одержання винагороди за ризик.

Підприємства, що працюють на стабільно зростаючому ринку, реалізують принцип стійкого приросту дивідендів.

Взаємні фонди використовують ідею стабільної й бонусної частин. У цьому випадку підприємство регулярно виплачує невисокі дивіденди плюс додаткові бонуси при існуванні високих прибутків або на честь знаменних дат. Це більш ефективно, ніж виплата стабільно високих дивідендів й їхнє зниження у випадку незадовільних фінансових результатів.

Фірми, що мають у штаті досвідчених фінансових менеджерів, реалізують принцип виробничого левериджу. Це можливість впливати на розмір прибутку підприємства шляхом зміни структури собівартості продукції й обсягів її випуску.

Перелічені приклади з досвіду передових підприємств свідчать про те, що метою методів управління прибутком підприємства може бути:

- максимізація доходів власників у перспективі;
- зростання доходів власників за рахунок збільшення бази для нарахування дивідендів або усунення оподаткування;
- гарантія регулярності одержання грошей власниками;
- спочатку забезпечити розвиток бізнесу, а пізніше одержати особистий дохід;
- задоволення запитів стратегічних інвесторів постійними високими виплатами;
- мотивування власників високою платою за ризик;
- заслужити довіру інвесторів;
- використовувати позитивну, а не негативну політику стимулювання;
- максимізація доходів власників за рахунок варіювання обсягу виробництва й структури витрат.

Проведемо дослідження праць класиків менеджменту.

О.Шмаленбах прийшов до висновку, що витрати поділяються на типи:

змінні (пропорційні щодо обсягу виробництва);

постійні;

витрати, які збільшуються з меншою швидкістю, ніж зростає обсяг виробництва;

витрати, що зростають із більшою швидкістю, ніж зростає обсяг виробництва.

Для ухвалення правильного рішення мало знати розмір прибутку, треба чітко уявляти призначення груп витрат.

Г.М.Мінс показав, що там, де немає поділу прав власності й управління, власник прагне до максимізації прибутку. А там, де він є, директор прагне до зростання виробництва при невеликому прибутку.

М.Хаммер розкрив особливості економіки ХХІ століття, яка полягає в тому, що підприємство, реалізуючи всі види своєї діяльності, повинне вирішувати проблеми клієнтів. Оскільки основним аспектом у процесі управління прибутком є вибір напрямів його інвестування (реінвестування), то метою методів управління прибутком повинне бути задоволення клієнта за рахунок нових технологій.

Перелічені автори за мету методів управління прибутком вважали наступне:

оцінка прибутку не за абсолютною величиною, а за призначенням кожної із статей витрат;

максимізувати прибуток (власник) і максимізувати виробництво (найманий директор);

задоволення клієнта за рахунок нових технологій.

Отже, на основі аналізу праць класиків менеджменту й вивчення досвіду передових підприємств, сформовано мету групи методів управління прибутком (рис. 5.1).

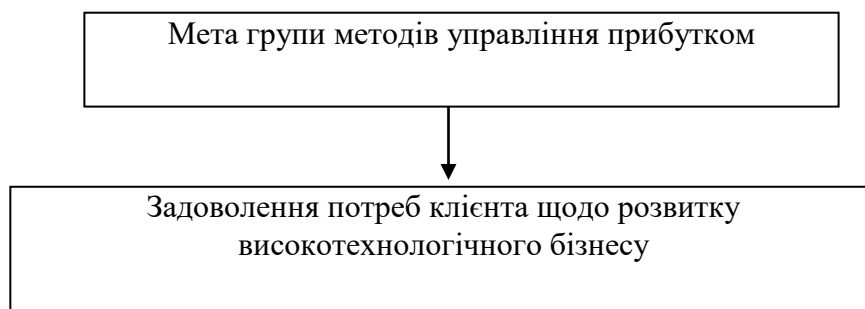


Рис. 5.1. Мета групи методів управління прибутком

Для формування мети групи методів управління фінансами аналізувалися як праці класиків фінансового менеджменту, так і досвід роботи передових підприємств [1, 35, 36].

Спочатку проведемо аналіз досвіду передових підприємств.

Великі компанії змушені управляти залишками коштів на поточних рахунках. Такі дії припускають забезпечення коштами поточних операцій і підтримку необхідного резерву коштів під час здійснення непередбачених платежів (у тому числі й для прибутку на фінансовому ринку).

Підприємства-виробники використовують метод управління дебіторською заборгованістю.

Дрібнооптові підприємства реалізують принцип синхронізації строків погашення дебіторської й кредиторської заборгованості. У цьому випадку кредити постачальникам повинні погашатися за рахунок коштів, отриманих від покупців.

Банківські структури користуються методом інвестиційного портфеля. Його суть складається у формуванні сукупності різних інвестиційних інструментів (гроші на поточному рахунку, акції, облігації, нерухомість і т.ін.) для здійснення стратегії розвитку підприємства, одержання додаткового прибутку й можливості диверсифікації вкладень капіталу.

Великі корпорації реалізують ідею вибору джерел фінансування оборотних активів. У цьому випадку розглядаються варіанти:

1. Консервативний підхід: вибирається власний і довгостроковий позиковий капітал;

2. Компромісний підхід: за рахунок власного й довгострокового позикового капіталу фінансується постійна частина оборотних активів, а за рахунок короткострокових позик – весь обсяг змінної їхньої частини;

3. Агресивний підхід: за рахунок власного й довгострокового позикового капіталу фінансується не більше половини постійної частини активів, а за рахунок короткострокових позик – переважна частка постійної й вся змінна частина оборотних активів.

Аудиторські компанії використовують метод фінансової стабілізації підприємства при погрозі банкрутства, який полягає в наступному:

1) усунення неплатоспроможності;

2) відновлення фінансової стабільності;

3) забезпечення фінансової рівноваги в тривалому періоді.

Авіаційні компанії реалізують метод фінансового контролінгу. Це своєчасне виявлення відхилень фактичних результатів фінансової діяльності підприємства від передбачених і вживання заходів щодо її нормалізації.

Успішні підприємства використовують метод бюджетування фінансової діяльності. У цьому випадку складаються й деталізуються план надходження й витрати коштів.

Фінансові корпорації успішно реалізують принцип управління фінансовими ризиками.

Металургійні підприємства використовують метод cash-flow (забезпечення балансу руху грошових потоків).

Перелічені приклади з досвіду підприємств вказують на те, що метою методів управління фінансами може бути:

забезпечення коштами поточних операцій;

максимізація прибутку за рахунок фінансових операцій;
ефективно (без непродуктивних втрат) використання фінансів;
максимізація сукупності різних інвестиційних інструментів (гроші на поточному рахунку, акції, облігації, нерухомість і т.ін.) для здійснення стратегії розвитку підприємства, одержання додаткового прибутку й можливості диверсифікації вкладень фінансів;
максимізація доходу і мінімізація ризику від використання фінансів;
збереження життєздатності підприємства за допомогою фінансів;
забезпечення життєздатності підприємства за рахунок оперативного контролю за фінансовими результатами;
усунення можливості кризових ситуацій з фінансами;
передбачення й нейтралізація (ідентифікація, оцінка, профілактика, страхування) негативних наслідків фінансових ризиків;
вирішення стратегічних та оперативних фінансових проблем;
мінімізація збитків до певного моменту, після чого необхідно ліквідувати підприємство;

Проведемо критичний аналіз праць класиків з менеджменту.

М.Бенсон прийшов до висновку, що офіційні вимоги до бухгалтерського обліку в різних країнах повинні бути побудовані з урахуванням вимог міжнародного комітету з бухгалтерських стандартів.

Т.Лімпберг показав, що аудит – це не перевірка бухгалтерських записів, а консультування керівників підприємств. Вартість активів є найменшою величиною зі значень:

поточних витрат;

найвищих показників:

а) поточної вартості доходу;

б) чистої вартості реалізації активів.

Мінімізувати збитки треба до моменту, коли прибуток не стане меншим від вартості виробничих фондів. У цьому випадку треба закрити фірму й продати фонди.

У.Е.Пейтон довів, що ефективним є управління фінансами, яке орієнтоване на саме підприємство, а не на постачальників фінансів і державу. Поточний результат не повинен залежати від того, хто дав фінанси (позичальники чи власники) і від обов'язкових платежів державі.

Е.Хопвуд прийшов до висновку, що бухгалтерський облік – це не операції над числами, а результат теорії й практики менеджменту. Через призму бухгалтерського обліку треба вміти бачити результати нововведень і реалізації тієї чи іншої політики фірми.

М.Хаммер показав, що всі види діяльності підприємства в XXI ст. тим чи іншим способом повинні бути спрямовані на задоволення потреб клієнтів [5].

Перелічені автори метою методів управління фінансами вважають:
оперативне виявлення фінансових проблем;

мінімізацію збитків до певного моменту, після чого необхідно ліквідувати підприємство;

першочергове вдосконалювання діяльності підприємства, а не налагодження відносин з позичальниками фінансових коштів;

бачення управлінських проблем через призму фінансового контролю;

забезпечення підприємства фінансами для задоволення потреб клієнта за рахунок іміджу стійко працюючого підприємства.

Отже, за допомогою аналізу праць аналітиків і досвіду роботи передових підприємств можна сформулювати мету групи методів управління фінансами (рис. 5.2).

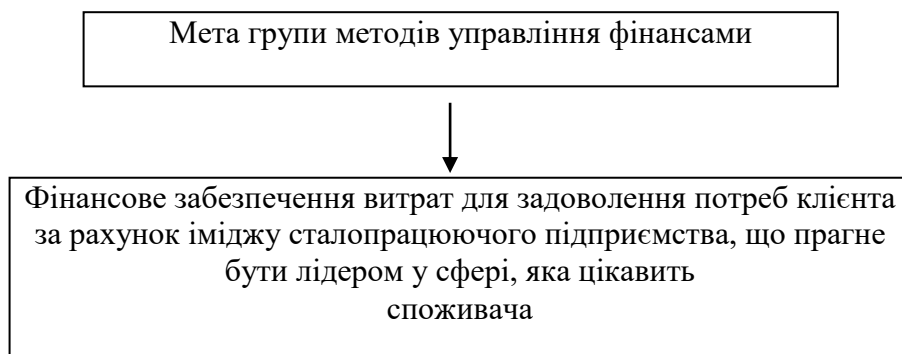


Рис. 5.2. Мета групи методів управління фінансами

Загальний аналіз дев'яти груп основних методів управління показав наступне. Приватні цілі кожної з груп методів управління різні, але дещо подібні. Поеднує їх орієнтація управлінської діяльності підприємства на задоволення потреб клієнта. Такий результат узгоджений із сучасною тенденцією в сфері управління [50–52]. Сутність її полягає в клієнтській орієнтації економіки ХХІ століття. Інформаційні технології спричинили надвиробництво товарів (послуг). Єдиним дефіцитом сьогодні є сам платоспроможний клієнт. Від того, наскільки ефективно підприємства задовольняють його потреби, залежить їхня здатність до розвитку.

Отримана під час досліджень система цілей методів управління підприємством деталізує загальну для всіх виробників орієнтацію на споживача (рис. 5.3). Деталізація стосується дев'яти видів діяльності підприємства, що є перспективним з погляду практичного використання отриманих результатів. Розглянуто такі види діяльності, як: формування товару; ціноутворення; рекламування; виробництво; збут; управління персоналом; оптимізація витрат; управління прибутком; фінансування.

Приватні цілі груп методів управління								
Методи управління формуванням товару	Методи управління ціноутворенням	Методи управління рекламуванням	Методи управління виробництвом	Методи управління персоналом	Методи управління збутом	Методи управління витратами	Методи управління прибутком	Методи управління фінансами
Цілі								
Задоволення потреб клієнта у товарі	Задоволення клієнта ціною	Інформаційне задоволення клієнта у товарі	Задоволення клієнта щодо товарів (послуг), які відповідають його сподіванням	Забезпечення високоєфективної праці персоналу для задоволення клієнта матеріальною в товарі пра-	Задоволення потреб клієнта в місці купівлі	Задоволення потреб клієнта за рахунок зниження непродуктивних витрат і зростання тих, що пов'язані з реалізацією його сподівань	Задоволення потреб клієнта щодо розвитку високотехнологічного бізнесу	Фінансове забезпечення витрат для задоволення клієнта за рахунок іміджу сталопро-рацюючого підприємства, що прагне бути лідером у сфері, яка цікавить споживача
Кількість способів забезпечення								
62	22	41	71	54	31	30	12	14

Рис. 5.3. Цілі груп методів управління

Цінність результату має два аспекти: по-перше, перераховані види діяльності підприємства становлять ланцюжок нарощення споживчої цінності його товару, а по-друге, для кожного виду діяльності сформована конкретна мета, що розшифровує споживчий інтерес. Управління за цілями у сучасних умовах є перспективним. Отримана система цілей є тим базисом, на якому можливо побудувати ефективне управління підприємством в епоху клієнтської економіки.

Під час досліджень з питань формування приватних цілей методів управління використовувалися наукові результати класиків менеджменту й досвід роботи на ринку успішних підприємств. Вони ілюструють способи ефективного використання отриманих цілей на конкретних підприємствах [46, с.219]. Варіативність способів реалізації цілей за групами методів управління коливається від 12-ти до 71-го, що дозволяє вважати взятую до аналізу вибірку досить представницькою.

У наступній частині монографії досліджується і конкретизується вибір способів реалізації цілей методів управління підприємствами з різних галузей економіки.

Глава 6. Коригування цілей методів управління відповідно до основної базової конкурентної стратегії підприємства

6.1. Загальні положення

Аналіз праць класиків порівняльного менеджменту (див. глави 2, 3) показав, що ефективним інструментом ідентифікації (виділення в порівнянні з іншими) того або іншого підприємства є орієнтація його на певну основну базову конкурентну стратегію. Така орієнтація сприяє:

- самовизначенню підприємства (цілі, завдання);
- вибору необхідних варіантів управлінських рішень.

Із класиків менеджменту найбільший інтерес представляють праці М.Портера й Р.Шулера [1, 43, 53], у яких автори запропонували типи базових конкурентних стратегій підприємств.

Відмінність підходів учених мінімальна, оскільки Р.Шулер у своїх дослідженнях посилається на основні праці М.Портера. Наприклад, диференціація й інновація – це по суті та сама стратегія.

Проведемо критичний аналіз конкурентних стратегій [54, с.37].

Ідеї М.Портера щодо п'яти конкурентних сил й трьох базових конкурентних стратегій знайомі економістам всього світу. Однак будь-яка теорія згодом перетерплює вдосконалювання, коректування й уточнення. Нові економічні умови ХХІ століття обумовили потребу у перегляді й концепції М.Потера. Проблема полягає в тому, що набір базових конкурентних стратегій не задовольняє сьогодні вимозі конкурентноздатності підприємств.

Проблему вибора базових конкурентних стратегій окрім М.Портера [43, 53] вирішували Р.Шулер [1, с.238], М.Хаммер [5, с.7] й ін. М.Портер у роботі “Конкурентна стратегія” виділяє три потенційно успішні базові конкурентні стратегії, які покликані захистити підприємство від п'яти сил конкуренції (влади постачальників і споживачів, продуктів субститутів, виходу на ринок нових й агресивної політики існуючих конкурентів): 1) абсолютне лідерство у витратах. Забезпечується воно за рахунок створення виробничих потужностей економічно ефективного масштабу, зменшення витрат на основі накопиченого досвіду, відмови від дрібних операцій із клієнтами, мінімізації витрат на дослідження, розробки, обслуговування, збут, рекламу й т.ін. Наприклад, виробництво двигунів, устаткування для електрозварювання й ін.; 2) диференціація. Це стратегія створення унікального продукту або послуги. За формою диференціюватися (відрізнятися) можна за умови престижу, дизайну, бренду (Mercedes в автомобілебудуванні), технології (Macintosh у створенні стерео апаратури), функціям товару (Jenn-Air у виробництві електроплит), обслуговування споживачів (Crown Cork and Seal у виробництві тари), дилерської мережі (Caterpillar Tractor у будівельній техніці); 3) фокусування. Це зосередження діяльності всіх функціональних сфер підприємства на більш вузькій меті, що забезпечує конкурентноздатну продуктивність. У результаті реалізації даної стратегії фірма досягає або диференціації, або зниження ви-

трат, або того й іншого. Наприклад, виробництво спеціальних кріпильних матеріалів.

Р.Шулер, уточнюючи науковий результат М.Портера, у роботі “Керування людськими ресурсами: позиціонування XXI століття” звернув увагу наукової громадськості на те, що існує логічний зв'язок між обраним типом конкурентної стратегії й необхідними рольовими типами поводження співробітників: 1) для стратегії “інновації” підходять висококласні професіонали, що вимагають значної автономії й свободи дій; 2) у рамках стратегії “високої якості” ефективні співробітники, схильні до повторюваних операцій і здатності впливати на загальний процес; 3) для стратегії “зниження витрат” потрібні люди, що піклуються про кількість виробленої продукції при твердому контролі й строгих правилах поведінки на робочому місці.

М.Хаммер у праці “Бізнес у XXI столітті” запропонував конкурентну стратегію “вирішення проблем споживача за допомогою ланцюжка дій, що одержав назву бізнес-процесу”.

Разом з тим, серед авторів наукових публікацій немає загальної думки про те, які ж основні базові конкурентні стратегії, з яким змістовним наповненням і на підприємствах яких галузей необхідно використовувати в нових економічних умовах. Це було покладено у основу проведення спеціального дослідження з розробки рекомендацій щодо формування набору й визначенню області застосування основних базових конкурентних стратегій підприємства в нових економічних умовах.

Рекомендується узагальнений, скоректований з урахуванням зміни економічних умов і наповнений новим змістом, варіант базових конкурентних стратегій підприємства (рис.6.1).

Особливістю нових економічних умов є:

надвиробництво товарів (послуг) у ході автоматизації на базі ЕОМ виробничих процесів;

високий рівень інформованості споживача (ціни, стандарти якості);

необхідність орієнтації всіх видів діяльності підприємства на дотримання інтересів споживача.

Рекомендований набір базових конкурентних стратегій підприємства покликаний задовольнити увесь спектр основних інтересів споживача в диференційованому, ощадливому й якісному товарі.

Розглянемо області використання базових конкурентних стратегій.

Стратегія “диференціація” може бути застосованою в галузях, що постійно обновляють (диференціюють) свій товар. До таких галузей відносяться: мобільний зв'язок; шоу-бізнес; телебачення; радіо; виробництво сувенірів й ювелірних виробів; друк; квітковий бізнес; дизайнерські послуги; салони краси; цирк; театр; туризм; пошиття (продаж) одягу й взуття; виробництво персональних комп'ютерів; рекламний бізнес; кондитерська галузь; театральна діяльність й т.ін. Основний виробничий персонал тут становлять “інтуїтивні-творчі” працівники. Самовиражаючись, вони обновляють товар, використовуючи нові інноваційні технології.

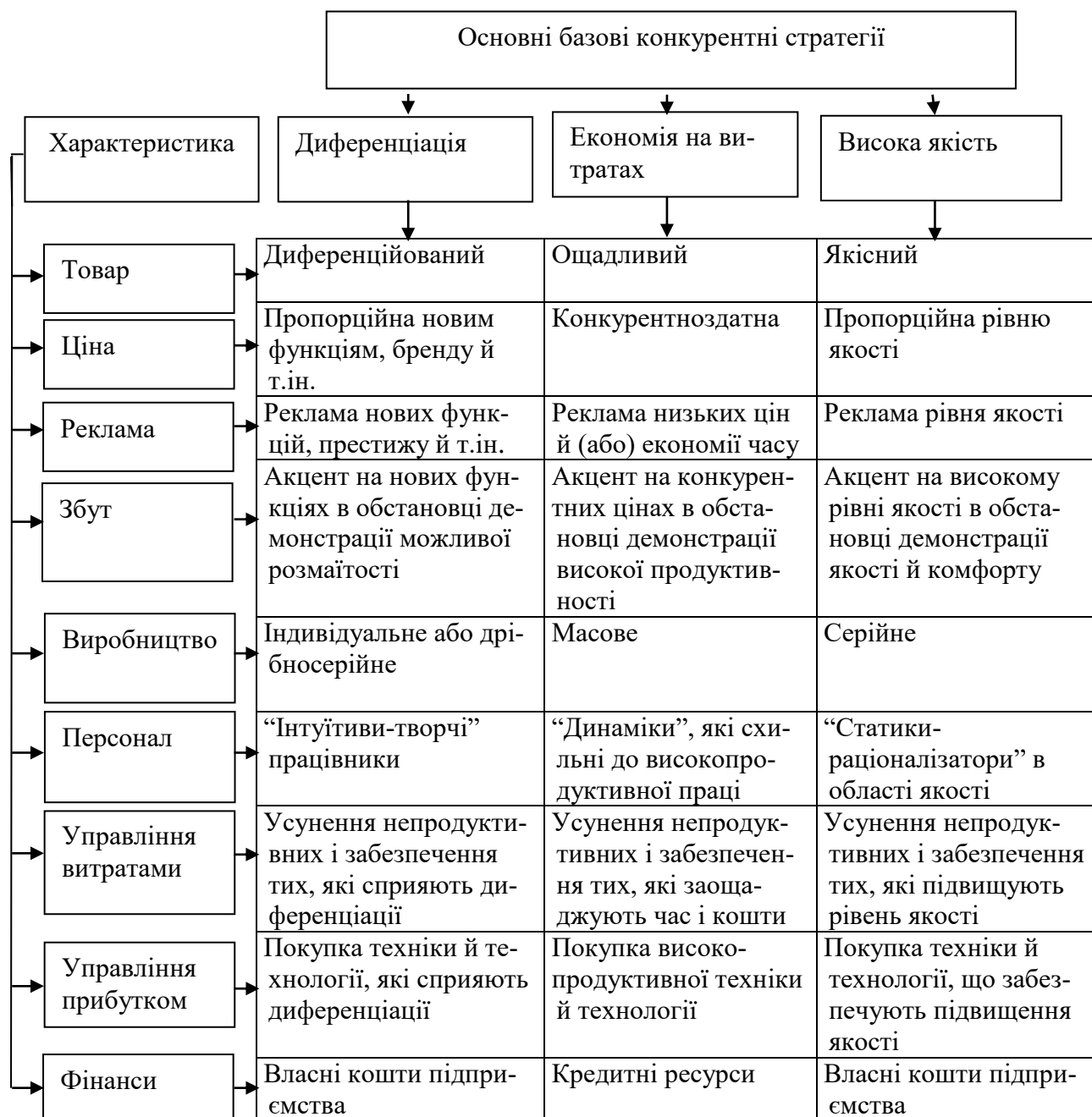


Рис.6.1 – Рекомендації з формування основних базових конкурентних стратегій підприємства

Психологічний аспект мотивації праці персоналу полягає у створенні унікальних новинок, а економічний – в одержанні премій за інновації, які є складовою частиною стратегії управління витратами на підприємстві. У рамках стратегії “диференціація” рекламуються нові функції, бренд, престиж, зовнішній вигляд товару. Ціну на нього підвищують рівно на стільки, наскільки більше споживач готовий платити за перераховані вище інновації. Збут товару здійснюється в обстановці демонстрації його можливої розмаїтості з акцентом на нових функціях, бренді й т.ін.

Стратегія “економія на витратах” охоплює всю сферу виробництва високостандартизованих виробів (послуг): вугілля; сталь; хімія; газ; нафта; товари масового споживання; поліграфія; банківські послуги; продаж продуктів харчування; транспорт; бібліотеки; сільське господарство й ін. Основний виробничий персонал на підприємствах даної сфери – це “динаміки-сенсоріки”, які схильні до високопродуктивної праці. Ідея їхнього самовираження укладається не в диференціації, а у швидкому, точному й спритному виконанні великого обсягу стандартизованих трудових операцій. Мотивує їх рекордно великий обсяг виконаної роботи й премії за перевиконання норм виробітку й (або) об’єднання професій. Виробництво має явно виражений масовий характер, що сприяє економії коштів і часу. Рекламується здатність підприємства надати такі товари (послуги), які заощадять кошти й час споживача. Рівень цін на товари повинен бути конкурентноздатним, а збуваються вони в обстановці демонстрації високопродуктивних технологій.

Стратегію “висока якість” доцільно застосовувати в наступних галузях: будівництво; автомобілебудування (авіа-, судо-, ракетобудування); ремонт; виробництво товарів промислового призначення (верстати, устаткування, інструмент і т.ін.); побутова техніка; озброєння; медицина; страхування; освіта й т.ін. Основний виробничий персонал, який здатний забезпечити високу якість, – це “статики-раціоналізатори” в області якості. Дані люди схильні до постійного вдосконалювання технологічного процесу з метою підвищення рівня якості кінцевої продукції (послуг). Мотивує їх не кількість і розмаїтість, а якість праці. Економічна мотивація досягається за рахунок премій, виплачуваних за раціоналізаторство в області якості. Виробництво організоване у вигляді серійного випуску якісних виробів (послуг). Рекламується високий рівень якості, а збут здійснюється в обстановці демонстрації якості й комфорту. Ціна на товар повинна бути пропорційною його рівню якості. Інвестиційна політика підприємства орієнтована на придбання техніки й технологій, що сприяють підвищенню рівня якості виробів (послуг).

Проведемо критичний аналіз відмінності наборів базових конкурентних стратегій: того, що рекомендується і того, який запропонований М.Портером (рис.6.2).

Недоліком концепції базових конкурентних стратегій за М.Портером є те, що вона не дає відповіді на життєво важливі для підприємства питання: персонал з якими психофізіологічними особливостями необхідно використовувати в рамках яких стратегій; на чому можна заощаджувати, а на чому не треба; які люди можуть робити високоякісні товари й чим вони кардинально відрізняються від тих, хто схильний до диференціації або випуску великої кількості виробів (послуг); на які три групи (за основним інтересом) можна розбити всіх споживачів; чим відрізняється прагнення “просто на чомусь заощадити” від потужних високоекономічних галузей; у чому відмінність стратегії “просто чимсь виділити свій товар у порівнянні з конкурентами” від галузей, що постійно обновляють винятково ексклюзивну продукцію (послуги); чим якість відрізняється від диференціації й економії на витратах.



Рис.6.2. Порівняльна характеристика традиційного й рекомендуемого набору базових конкурентних стратегій підприємства

У ХХІ столітті прийшов час кардинального глобального задоволення базових основних споживчих інтересів. Стратегії “чимсь” й “як-небудь” для цього не годяться. Для вирішення даної проблеми необхідно направити зусилля потужних, озброєних передовою технологією, галузей народного господарства. Наприклад, економія в авіаперевезеннях за рахунок літаків Аербас А-320, що перевозять 180 пасажирів (Як-42 перевозить 120 пас.) з витратою палива на 1 годину польоту 1,9 т (Як-42 витрачає 3,2 т/година); висока якість медичних послуг за рахунок сучасних діагностичних центрів; необмежені можливості диференціації послуг мобільного зв'язку за допомогою супутників і т.ін.

Вибір конкретного варіанта основної базової конкурентної стратегії рекомендується здійснювати за допомогою алгоритму (рис. 6.3).

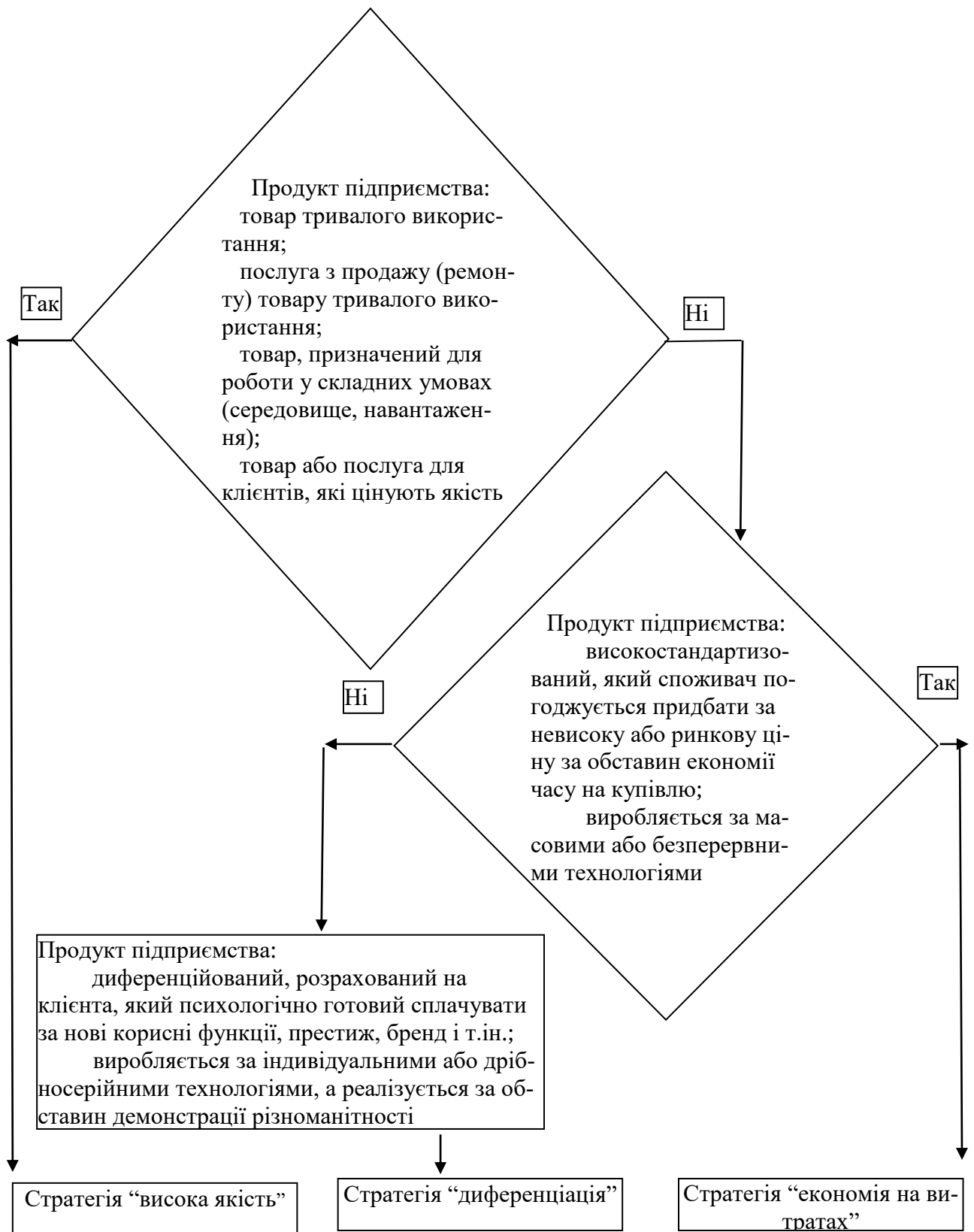


Рис.6.3. Алгоритм ідентифікації основної базової конкурентної стратегії під-
приємства

Слід зазначити, що для вибору основної базової конкурентної стратегії необхідний творчий підхід. Наприклад, якщо салон краси вирішує обмежитися стандартним набором зачісок, то кращою для нього буде стратегія “економії на витратах”. За таких обставин він повинен перейти у категорію “перукарні”. Те ж саме можна сказати й про туристичну компанію, яка замість великого різноманіття послуг за кордоном пропонує, в основному, тільки стандартизовані послуги чартерного авіатранспортування туристів. До такої компанії краще підходить статус “транспортного підприємства”.

Отже, запропоновано класифікацію основних базових конкурентних стратегій підприємства й розроблено алгоритм вибору конкретної стратегії для певного підприємства [55, с.71].

6.2. Сполучення й взаємне посилення різних методів управління підприємством

Концепція орієнтації всіх видів діяльності підприємства на основну базову конкурентну стратегію дозволяє зробити оцінку методів управління на сполучення й взаємне посилення. М.Портер називає цей процес *припасуванням різних видів діяльності* [43]. Однак у своїх дослідженнях він обмежується лише формулюванням підходу до вирішення даної проблеми, що ілюструється сполученням обмеженої кількості видів діяльності (операційна, збутова й т.ін.).

Важливість даної проблеми послужила підставою для проведення спеціального дослідження, яке стосується всього комплексу видів діяльності (методів управління), і складає ціннісний ланцюжок підприємства.

Мета дослідження: розроблення методичної схеми, що дозволяє зробити оцінку відповідності методів управління підприємством на сполучення один з одним і взаємне посилення.

До розгляду були прийняті всі дев'ять груп методів управління: формуванням товару; ціноутворенням; рекламуванням; виробництвом; збутом; персоналом; витратами; прибутком; фінансами.

За теоретичну основу бралися положення про те, що всі види діяльності (методи управління) повинні відповідати певній основній базовій конкурентній стратегії:

- диференціації;
- економії на витратах;
- високій якості.

Дослідження складалося з наступних етапів:

- визначення основного (що впливає на процес) чинника;
- дослідження чинника;
- побудова концепції управління процесом.

Процесом у даному дослідженні вважалася добірка такого набору методів управління, які сполучалися б, взаємно доповнювали й підсилювали один одного.

Чинником, що впливає на процес, є необхідність відповідності всіх методів управління основній базовій конкурентній стратегії підприємства. Вузловою ланкою, що проливає світло на досліджувану проблему, є відповідність основній базовій конкурентній стратегії персонал-методів.

Методи управління персоналом полягають у: визначенні необхідності в персоналі; маркетингу персоналу; найманні персоналу; організації роботи персоналу; адаптації, мотивації, оцінці роботи, звільненні персоналу.

Висунуто гіпотезу, що від відповідності особистісних якостей основного виробничого персоналу конкурентній стратегії підприємства залежить ефективність його діяльності. Інакше кажучи, можна побудувати логічний ланцюг вирішення проблеми сполучення й взаємного посилення видів діяльності (методів управління) підприємством. Основою (базисом) ефективності роботи служить основний виробничий персонал, який за психофізіологічними характеристиками відповідає основній базовій конкурентній стратегії підприємства. Після добору такого персоналу виникають управлінські рішення з наступних видів діяльності:

- матеріальне заохочення (стимулювання) персоналу для повного розкриття талантів працівників (методи управління витратами – преміювання працівників);

- озброєння залучених до виробництва працівників прогресивною технікою й технологіями, що відповідають основній базовій конкурентній стратегії підприємства й підсилюють особистісні здібності працівників (методи управління чистим прибутком – його інвестування);

- організація технологічного процесу, що відповідає основній базовій конкурентній стратегії підприємства, сприятливому використанню прогресивних технічних можливостей і праці (методи управління виробництвом);

- проектування товару, що відповідає основній базовій конкурентній стратегії підприємства, особистісним психофізіологічним особливостям працівників, передовій техніці й технології (методи управління формуванням товару);

- ціноутворення, що відповідає основній базовій конкурентній стратегії, характеру праці персоналу, характеристикам устаткування й технології, способам стимулювання праці (методи управління ціноутворенням);

- рекламування, що відповідає основній базовій конкурентній стратегії підприємства, методам формування його товару, ціноутворенню, технологічному процесу й майстерності персоналу (методи управління рекламуванням);

- поширення продукції, що відповідає основній базовій конкурентній стратегії підприємства, методу формування його товару, основним характеристикам товару, упередженій в товарі праці персоналу, ціноутворенню, техніці й технології (методи управління збутом);

- фінансування, що відповідає основній базовій конкурентній стратегії й забезпечує всі види взаємозалежної діяльності підприємства фінансами (методи управління фінансами).

У концентрованому вигляді результат вище наведених логічних побудов представлений на рис.6.4.

Основні вимоги до методів управління залежно від основної базової конкурентної стратегії підприємства			
Групи методів управління:	Основна базова конкурентна стратегія підприємства		
	Диференціація	Економія на витратах	Висока якість
1. Формуванням товару	Диференційований товар	Високостандартизований недорогий товар	Стандартизований якісний товар
2. Ціноутворенням	Висока ціна, пропорційна новим функціям, бренду, дизайну, сервісу, престижу	Низька ціна	Висока ціна, пропорційна рівню якості
3. Рекламуванням	Реклама нових функцій, бренда, престижу	Реклама низьких цін	Реклама високої якості
4. Виробництвом	Індивідуальне виробництво	Масове виробництво	Серійне виробництво
5. Збутом	Збут з акцентом на нових функціях і престижі в обстановці розмаїтості	Збут з акцентом на низькі ціни і швидкість обслуговування	Збут з акцентом на високій якості в обстановці комфорту
6. Персоналом	Наймання “інтуїтивів” і створення їм творчих умов роботи	Наймання “динаміків” і створення умов для високопродуктивної праці	Наймання “статиків” і створення умов постійного вдосконалювання якості
7. Витратами	Витрати на премії інноваторам	Витрати на премії динамікам	Витрати на премії раціоналізаторам
8. Прибутком	Купівля інноваційних технологій	Купівля високопродуктивної техніки й технології	Купівля техніки й технології, що реалізують високу якість
9. Фінансами	Фінансування із власних коштів	Кредит (зокрема і товарний)	Фінансування із власних коштів підприємства

Рис.6.4. Основні вимоги до груп методів управління

Вимоги до продукту відрізняються тим, що для стратегії диференціації він повинен бути диференційованим, для стратегії економії на витратах – ви-

сокостандартизованим і недорогим, а для стратегії високої якості – стандартизованим й якісним.

Відмінність у ціноутворенні полягає в тому, що тільки для стратегії економії на витратах ціни повинні бути низькими й у крайньому випадку на ринковому рівні, а для двох інших стратегій (диференціація та висока якість) вони повинні бути пропорційні диференційованим властивостям й якості товару, відповідно.

Для стратегії диференціації сутність реклами складається в інформуванні споживача про нові функції товару, бренд, дизайн, сервіс, престиж. У випадку двох інших стратегій необхідно рекламувати низькі ціни й високу якість, відповідно.

Тип товару визначає метод його виробництва. Для перерахованих вище конкурентних стратегій виробництво повинне бути індивідуальним, масовим, серійним.

Збут припускає обслуговування споживача в місці продажу. Для стратегії диференціації обслуговування повинне проходити в обстановці різноманітності з акцентом на нових корисних функціях товару або його престижі. Якщо стратегією є економія на витратах, то заощаджувати треба час споживача і його гроші. Тому акцент необхідно робити на низьких цінах і швидкості обслуговування (у тому числі і збуту). Відмінність збуту при стратегії високої якості полягає в тому, що збувати треба в обстановці комфорту з акцентом на високій якості товару.

Основна вимога до персонал-методів полягає в найманні працівників з певними психофізіологічними характеристиками, а також у створенні їм відповідних умов праці. Для різних видів роботи підходять люди різних типів: для створення диференційованого товару – “інтуїтивні” творчі особистості; для випуску високостандартизованої продукції – “динамічні”; для виробництва високоякісних виробів (послуг) – “статики”, які, не кваплячись, можуть домогтися надійності, міцності, відповідності глибоким очікуванням клієнтів (докладніше див. п.6.3). Цим людям необхідно створити умови праці, які сприяли б розвитку їхніх здібностей до творчості, продуктивності, раціоналізаторства, відповідно. За допомогою методів оцінки та звільнення персоналу треба формувати штат працівників, які здатні без зайвих зусиль задовольняти клієнта виробництвом диференційованого, економного та якісного товару.

Сполучення таких методів управління, як персонал-методи й методи управління витратами, полягає в тому, що необхідно планувати витрати на преміювання персоналу (інноваторів, динаміків, раціоналізаторів). За умов правильного добору працівників і створення для них необхідних умов праці такі витрати цілком економічно доцільні й навіть важливі, тобто відсутність стимулів може стримувати природну самореалізацію людей.

Підсилювати інноваційні, динамічні й раціоналізаторські якості працівників необхідно придбанням інноваційної, високопродуктивної та тій, що забезпечує якість, техніки й технології за рахунок інвестицій із чистого прибутку підприємства. Передбачається, що у випадку стратегії економії на витра-

тах, дані кошти можна доповнити кредитними ресурсами, якщо це в цілому виявиться більш економічним. Наявність на підприємстві інноваційної техніки та технології дає можливість створювати товар за спецзамовленням, який задовольняє клієнта новими інноваційними якостями. Високопродуктивна техніка та технологія є запорукою економії на витратах за рахунок збільшення об'ємів виробництва. Така техніка (технологія) підсилює прагнення робітників-“динаміків” до виконання та перевиконання норм праці. Раціонаторські якості робітників підсилюються у разі придбання техніки та технології, що сприяє виготовленню високоякісного товару. Наприклад, рівень якості ремонту автомобілів можна підвищити використанням сучасного діагностичного устаткування.

Отже, розроблено методичну схему управління процесом добору (оцінки) методів управління різними видами діяльності підприємства, що конкретизує вимоги до дев'яти груп методів управління залежно від виду основної базової конкурентної стратегії підприємства.

Дослідження загальної орієнтації всього арсеналу методів управління підприємством на його основну базову конкурентну стратегію дозволило побудувати “будиночок ефективності роботи підприємства” (рис.6.5) [56, с.180]

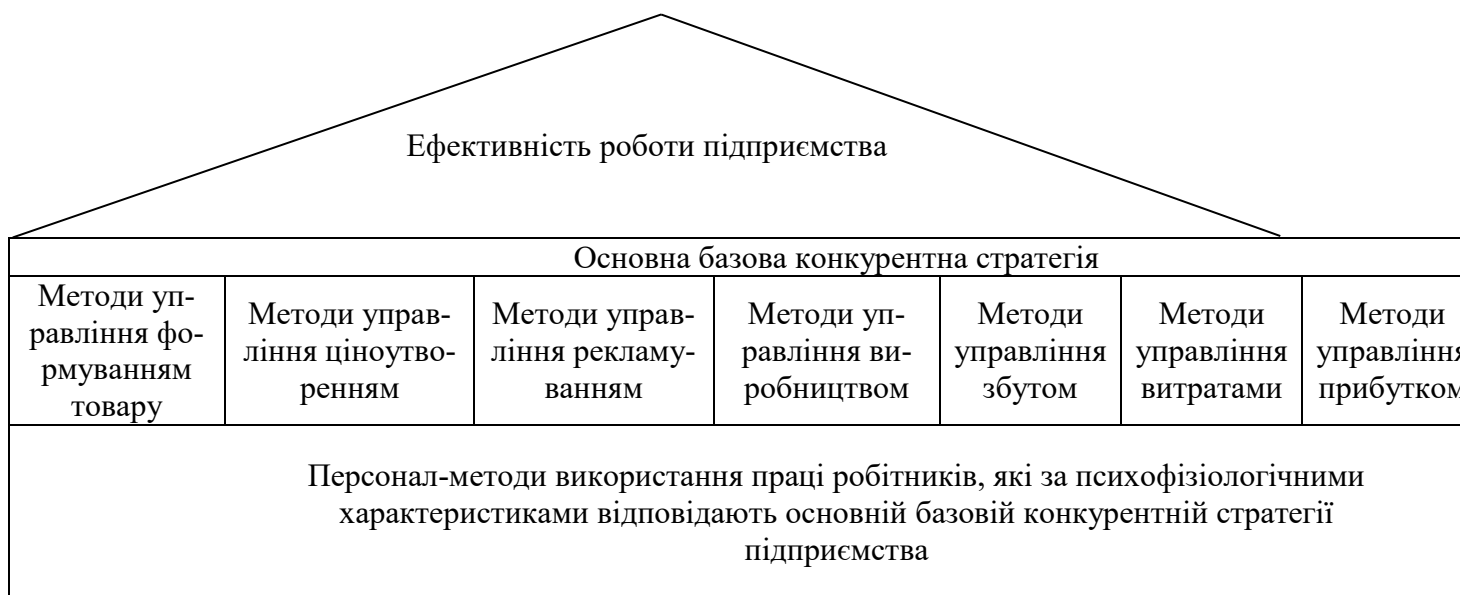


Рис. 6.5. “Будиночок” ефективності роботи підприємства

Фундаментом ефективності роботи підприємства є персонал, який за психофізіологічними характеристиками відповідає його основній базовій конкурентній стратегії. Стінами, що підтримують ефективність роботи підприємства, є методи управління, що базуються на мотивованому персоналі й взаємозалежні загальною конкурентною стратегією.

6.3. Дослідження методів управління персоналом

Персонал-методи є базисом для побудови “будинку” ефективності роботи підприємства й тому заслуговують докладнішого розгляду. У період бурхливого розвитку кібернетики питання пріоритетності людського або технічного чинників було найактуальнішим [19]. Однозначно це питання не було вирішене. Дослідження останніх років (зокрема і класиків кібернетичної науки) показують, що думаючих машин немає (табл. 6.1).

Таблиця 6.1. *Вирішення проблеми про пріоритетність людського або технічного чинників у працях класиків менеджменту*

Етап вирішення проблеми	Наукові результати класиків менеджменту [1]	Учений	Наукова праця
1	2	3	4
1. Формулювання ідеї машинного управління	Урахування зворотного зв'язку для коригування управлінських впливів: якщо система перебуває в керованому стані, то необхідно, щоб для будь-якого збурювання, що прагне вивести систему із припустимих станів, існувала така її реакція, яка б після свого прояву приводила систему в один з бажаних станів	Н.Вінер	“Кібернетика”
2. Мета машинного управління	Перекладання рутинних нескладних управлінських функцій на машину, щоб звільнити людей для більш гуманного використання. Урахування зворотного зв'язку для коригування управлінського впливу. Керованість системи без участі людини в режимі “чорного ящика” забезпечується за рахунок безперервної підтримки параметрів у рамках бажаних величин	Н.Вінер	“Кібернетика або контроль і комунікації у тварин і машин”
	Думаючих машин немає. Наука прагне звільнити волю за рахунок отриманого за допомогою машин більш точного вибору. Принципи управління полягають у забезпеченні: керованості; навченості; здатності до адаптації й розвитку. Необхідно враховувати, що думаючих машин немає, й рішення повинна приймати людина	С.Бір	“Кібернетика й управління”
3. Констатація складності й неприпустимості для машин управління реальними життєвими ситуаціями	Закони класичної теорії ймовірності не дають ніяких указівок щодо правильних дій в умовах реальної (життєвої) невизначеності й придатні тільки для незалежних від часу експериментів	Дж. М.Кейнс	“Трактат про ймовірності”
	Методи теорії лінійного програмування й масового обслуговування ефективні для повторюваних процесів	П.Блекетт	“Стадії війни”

	Методи теорії лінійного програмування й масового обслуговування ефективні для повторюваних процесів	П.Блекетт	“Стадії війни”
--	---	-----------	----------------

Закінчення табл.6.1

1	2	3	4
	У реальній життєвій ситуації абсолютно повторюваних подій не існує	Дж. М.Кейнс	“Системні принципи”
4. Сучасний погляд на місце технічного чинника в процесі управління людиною складними проблемами ситуаціями	Єдиний спосіб упоратися із проблемними ситуаціями полягає в тому, щоб зрозуміти й змінити ментальні моделі менеджерів (їхнього уявлення про причинно-наслідковий зв'язок подій), які управляють системою. Для цього особисті ментальні моделі менеджерів відображають у комп'ютерному вигляді (програма); проводять експеримент, під час якого менеджери вдосконалюють свою інтуїцію. Так створюють модель, що, схоже, відображає дійсність	Д.Форрестер	“Системні принципи. Промислова динаміка”

Дані табл.6.1 свідчать про підпорядкованість технічного (кібернетичного) чинника людському чиннику.

Метою ниженаведених досліджень було виявлення чинників, що впливають на ефективність використання персоналу.

Для досягнення мети вирішувалися такі завдання:

1) дослідження методик, що описують особливості психофізіологічних характеристик людей;

2) вибір методики, яка б вказувала на відповідність психофізіологічних особливостей працівника певному виду роботи;

3) розробка критерію формування основного виробничого персоналу підприємства в умовах диференціації, економії на витратах або високій якості виробів (послуг).

У науковій літературі приводиться велика кількість способів поділу людей на групи залежно від психофізіологічних характеристик [57, 59]. Найбільшою мірою цілям нашого дослідження відповідає методика ТАРТ [59], згідно з якою всі люди за психологічними параметрами поділяються на шістнадцять категорій. Кожна з цих категорій – це один варіант сполучення з восьми основних психофізіологічних характеристик по чотири. За основними психофізіологічними характеристиками люди підрозділяються на

Е – екстравертів або І – інтровертів;

С – сенсорики або Н – інтуїтиви;

Р – раціоналів або Ц – ірраціоналів;

Д – динаміків або Т – статиків.

Особливість даного поділу полягає в тому, що комплексно характеризують особистість не окремі характеристики (Е, І, С, Н, Р, Ц, Д, Т), а їхнє сполучення (ЕСРД, ІНЦТ, ЕНРТ, ІСЦД й ін.).

Висловлена пропозиція про те, що існують певні сполучення психофізіологічних характеристик працівників (категорія основного виробничого персоналу), які найбільшою мірою підходять для кожної з категорій базової конкурентної стратегії (диференціації, економії на витратах, високої якості). Оскільки продуктом може бути або товар, або послуга, то окремо розглядалася виробнича сфера й сфера послуг.

Дослідження з даного питання проводилися упродовж п'яти років (2000 – 2005). Об'єктом дослідження були працівники підприємств різних форм власності й сфер діяльності:

учасники програми ТАСІС-2000 у Донецькій області (менеджери й директори підприємств);

учасники “Програми з розвитку підприємництва (США)”;

працюючі студенти (заочна й очно-заочна форма навчання) ВНЗ: Європейського університету, Донецького інституту залізничного транспорту, Донецького економіко-гуманітарного інституту й Донецького інституту ринку й соціальної політики.

Предметом дослідження було виявлення взаємозв'язку між основною базовою конкурентною стратегією підприємства й психофізіологічною характеристикою його працівників (їхнім кодом типу особистості)*.

Дослідження (табл.6.2) полягали у визначенні коду типу особистості учасників експерименту (працівників) і співвіднесенні його з основною базовою конкурентною стратегією їхніх підприємств.

Таблиця 6.2. *Взаємозв'язок основних базових конкурентних стратегій підприємств з кодом типу особистості виробничого персоналу*

Код типу особистості	Конкурентна стратегія підприємства		
	Диференціація	Економія на витратах	Висока якість
1	2	3	4
1. ІСРТ			+
2. ІСРД		+	
3. ІСЦТ			+
4. ІСЦД		+	
5. ІНРТ	+		
6. ІНРД	+		
7. ІНЦТ	+		
8. ІНЦД	+		
9. ЕСРТ			+
10. ЕСРД		+	

*Далі використовується термін “Код типу особистості”, який означає варіант сполучення із восьми характеристик по чотири

11. ЕСЦТ			+
12. ЕСЦД		+	
13. ЕНРТ	+		
14. ЕНРД	+		
15. ЕНЦТ	+		
16. ЕНЦД	+		

Дані, наведені у табл.6.2, показують наступне:

1. Диференціація товарів (послуг) припускає використання праці “інтуїтивів-творчих” працівників. Природне прагнення їх до пошуку й створення нового є стилем їхнього життя;

2. Економія на витратах, як результат високої продуктивності праці, досягається з використанням праці “динаміків” із сенсорним способом сприйняття дійсності. Такі люди зосереджені не на винаході нового об'єкта, а на швидкій і продуктивній реалізації (використанні) існуючого. Вони одержують задоволення від великої кількості зробленого (реалізованого) товару;

3. Для досягнення високої якості виробів (послуг) необхідно використувати працю “статиків” із сенсорним способом сприйняття дійсності за рахунок органів почуття. Ці люди є природженими раціоналізаторами процесу праці. Те, що вони вдосконалюють процес праці (прийоми, процеси, способи виробництва), а не продукт, відрізняє їх від “диференціаторів-інтуїтивів”. А те, що вони наголошують на якості, а не на кількості, виділяє їх, у порівнянні з “динаміками”.

Отже, критерієм формування основного виробничого персоналу підприємства є відповідність працівників коду типу особистості:

стратегія диференціації (ІНРТ, ІНРД, ІНЦТ, ІНЦД, ЕНРТ, ЕНРД, ЕНЦТ, ЕНЦД);

стратегія економії на витратах (ІСРД, ІСЦД, ЕСРД, ЕСЦД);

стратегія високої якості (ІСРТ, ІСЦТ, ЕСРТ, ЕСЦТ).

Зазначимо, що варіативність кодів, рекомендованих для однієї основної базової конкурентної стратегії (від 4-х до 8-ми) обумовлена розмаїтістю підприємств (сфера послуг, виробництво товарів, ступінь контакту виробничого персоналу зі споживачем і т.ін.). Однак у межах однієї стратегії всі коди типу особистості мають загальну істотну характеристику, що і визначає ефективність використання працівників. Варіативність у цьому випадку відіграє позитивну роль привабливих відтінків на тлі повного задоволення основної потреби клієнтів.

Наприклад, водій маршрутного таксі “екстраверт” (ЕСРД) може всю дорогу весело спілкуватися з пасажиром, а “інтроверт” (ІСРД) – тактовно мовчати, бездоганно виконуючи прохання пасажирів про зупинки. Головна риса обох працівників (динамічність) збігається з основною потребою клієнтів й укладається в їхньому бажанні швидко й безпечно обслужити (довезти за призначенням) як можна більшу кількість пасажирів на маршруті. Тому можна ефективно використовувати персонал, що незначно відрізняється за

психофізіологічними характеристиками у рамках однієї основної базової конкурентної стратегії [58, с.12].

6.4. Розробка системи цілей методів управління, що відповідають основній базовій конкурентній стратегії підприємства

Вирішуючи проблему оцінки ефективності методів управління встановили, що під методом управління треба розуміти сукупність певним чином і з певною метою організованих способів і прийомів впливу керуючої підсистеми системи управління підприємством на керовану. Отже, ефективність оцінки безпосередньо пов'язана з метою впливу керуючої системи на керовану систему. Загальною метою методів управління підприємством є підвищення рівня ефективності його роботи. Складовими загальної мети є приватні цілі дев'яти груп методів.

За допомогою аналізу праць класиків менеджменту вдалося сформувати варіанти приватних цілей (див. глави 3, 4, 5). Проблема полягає у високій варіативності способів їхньої реалізації (від 12 до 71), що ускладнює використання цілей під час оцінки ефективності методів управління підприємством.

Для усунення такої проблеми коригувалася мета методів управління залежно від основної базової конкурентної стратегії підприємства. Методична схема корегування полягає в уточненні мети кожної із груп методів управління залежно від виду основної базової конкурентної стратегії підприємства. Результати усунення проблеми подано на рис. 6.6–6.9.

Розглянемо особливість використання загальних та приватних цілей методів управління підприємством.

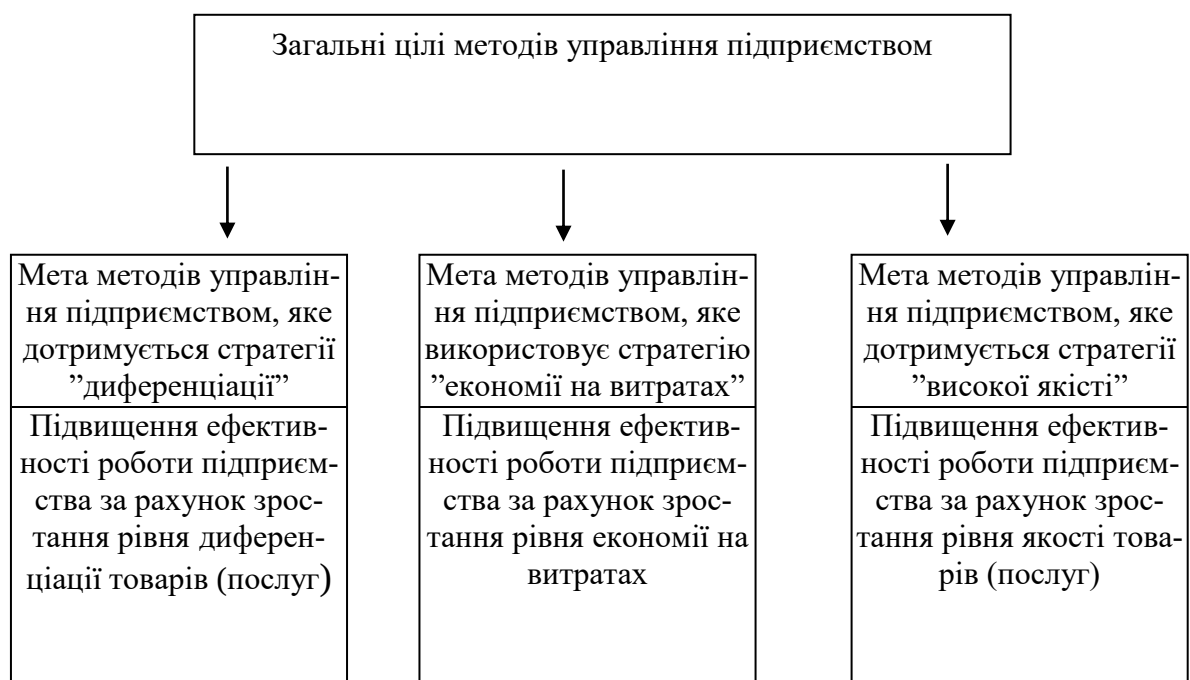


Рис. 6.6. Загальні цілі методів управління підприємством залежно від виду його основної базової конкурентної стратегії

Загальні цілі методів управління підприємством указують лише стратегічні напрями реалізації приватних цілей. Вони виступають у ролі сполучного елемента в “будиночку” ефективності роботи підприємства, де фундаментом є персонал-методи, а стінами – інші вісім груп методів управління. Основне значення не навантаження несуть приватні цілі методів управління: формуванням товару; ціноутворенням; рекламуванням; виробництвом; персоналом; збутом; витратами; прибутком; фінансами.

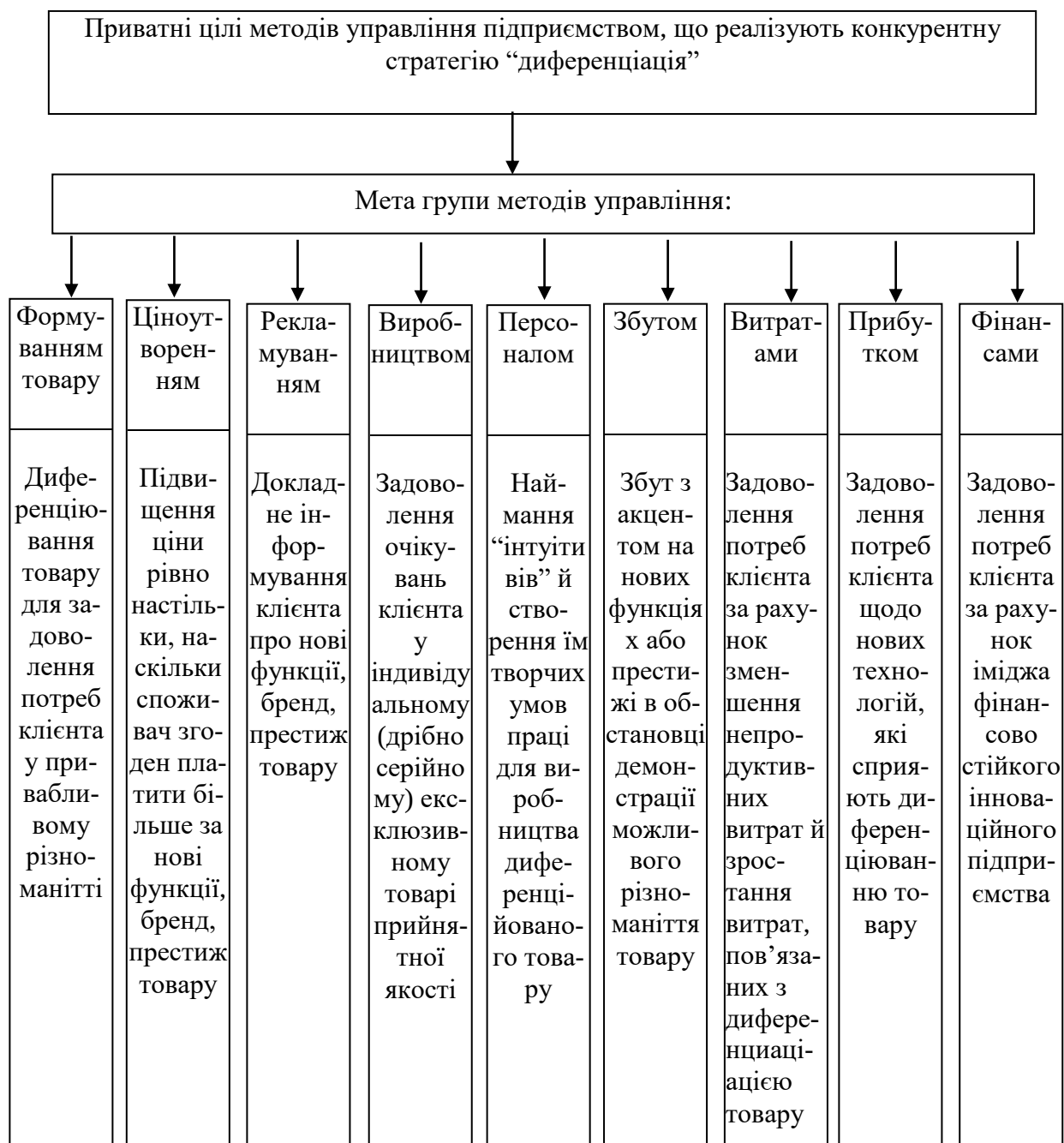


Рис. 6.7. Приватні цілі методів управління підприємством, що реалізують конкурентну стратегію “диференціація”

У випадку конкурентної стратегії “економія на витратах” приватні цілі мають деякі відмінні риси, пов’язані з основною потребою клієнтів підприємства.

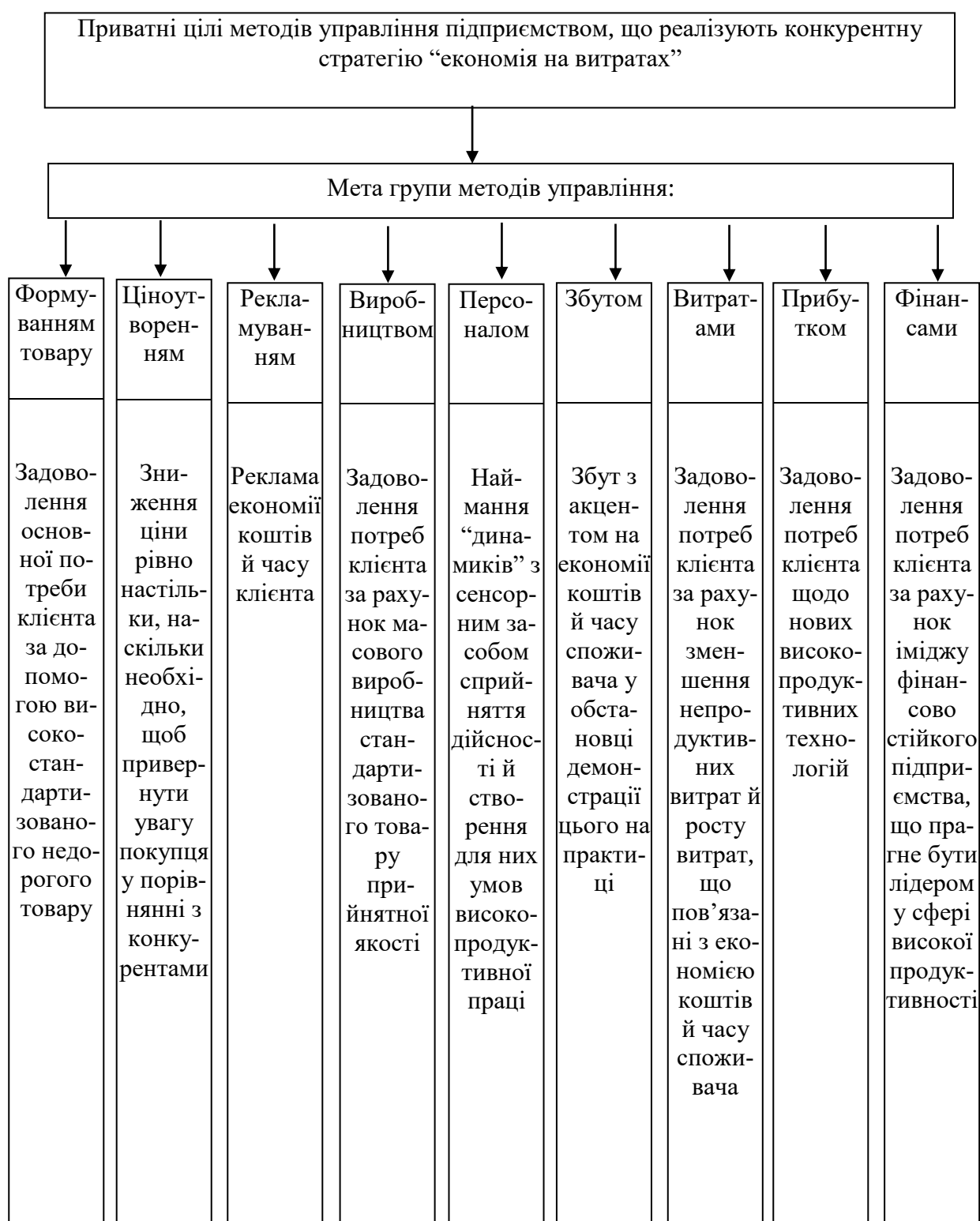


Рис. 6.8. Приватні цілі методів управління підприємством, що реалізують конкурентну стратегію “економія на витратах”

Приватні цілі методів управління підприємством, яке використовує конкурентну стратегію “висока якість”, спрямовані на задоволення основної потреби клієнтів у високій якості товару.

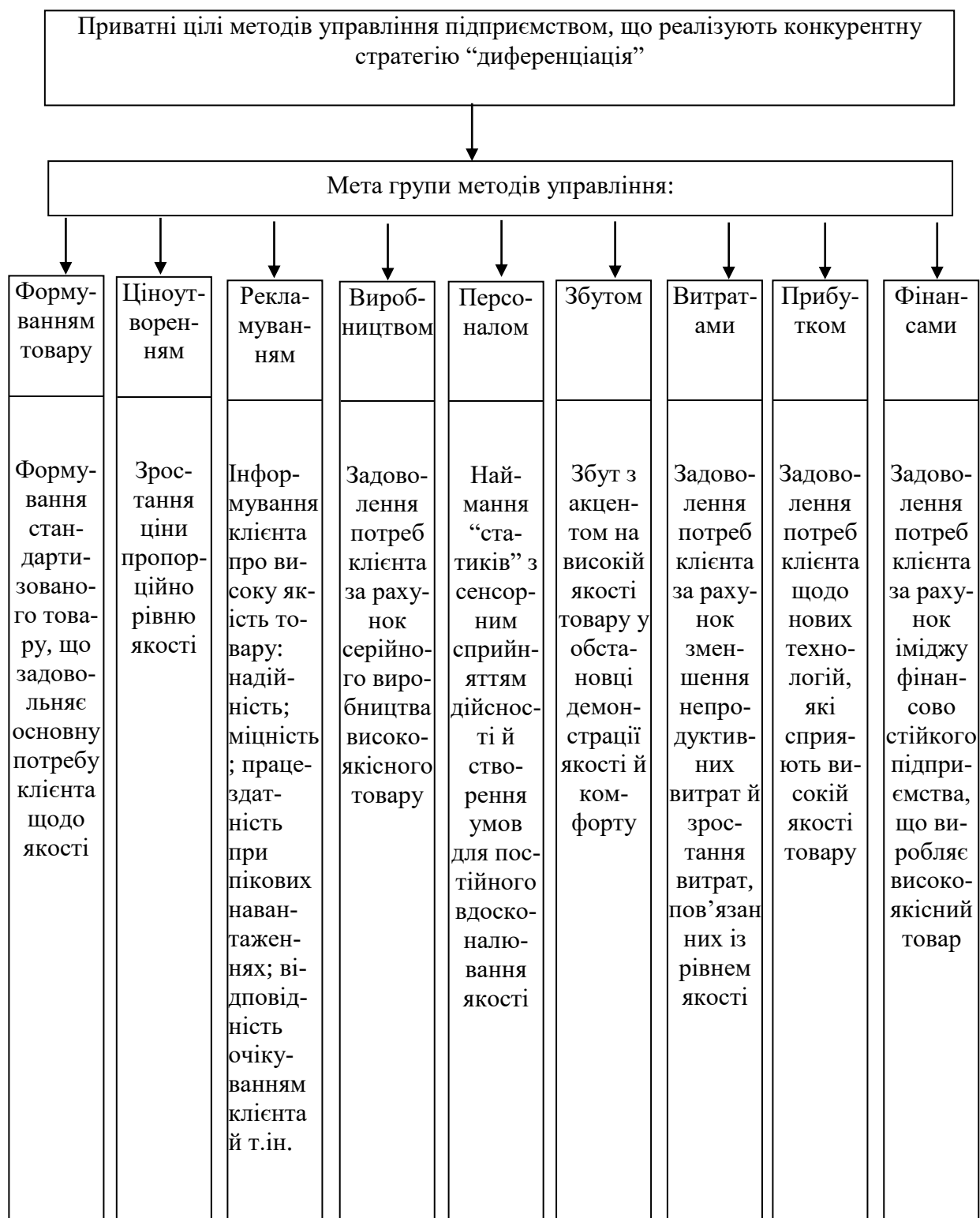


Рис. 6.9. Приватні цілі методів управління підприємством, що реалізує конкурентну стратегію “висока якість”[46, с.219]

Коригування цілей здійснювалося для виявлення ефективності (неефективності) того чи іншого методу управління на діючому підприємстві. Одним із аспектів перевірки на ефективність є оцінка на відповідність методу управління основній базовій конкурентній стратегії підприємства. Така відповідність (невідповідність) дає можливість визначити, чи буде той чи інший метод сполучатися й взаємно підсилювати інші методи управління чи ні.

Оскільки такі види діяльності підприємства, як управління виробництвом, персоналом, витратами, прибутком і фінансами, є комплексними, то доцільно розробити цілі методів управління тими роботами, які до них входять (табл.6.3).

Таблиця 6.3. Приватні підцілі методів управління окремими видами комплексної діяльності підприємства

Мета методу управління:					
1. Маркетингом	2. Виробництвом	3. Персоналом	4. Витратами	5. Прибутком	6. Фінансами
Приватні підцілі методів управління видами комплексної діяльності підприємства:					
1.1. Формуванням товару	2.1. Розміщенням виробничих потужностей	3.1. Кількістю персоналу	4.1. Оплатою праці	5.1. Прогнозуванням прибутку	6.1. Грошовими потоками
1.2 Ціноутворенням	2.2. Вибором типу виробництва	3.2. Підбором персоналу	4.2. Амортизацією	5.2. Формуванням прибутку	6.2. Джерелом фінансування
	2.3. Матеріально-технічним забезпеченням	3.3. Розміщенням персоналу			
1.3. Рекламуванням	2.4. Оперативним управлінням виробництвом	3.4. Адаптацією персоналу	4.3. Запасами й постачанням	5.3. Використанням прибутку	6.3. Обліком фінансових операцій
	2.5. Управлінням якістю	3.5. Мотивацією персоналу			
1.4. Збутом	2.6. Організацією праці	3.6. Оцінкою персоналу	4.4. Оподаткуванням		
	2.7. Інформаційними потоками				

		3.7. Звільненням персоналу			
--	--	----------------------------	--	--	--

Приведемо опис підцілей методів управління окремими видами такої комплексної діяльності, як управління виробництвом, персоналом, витратами, прибутком і фінансами (див. нумерацію табл.6.3).

Почнемо зі стратегії “диференціація”. До приватних підцілей методів управління окремими видами комплексної діяльності підприємства належать наступні підцілі: 2.1) розміщення виробничих потужностей за типами “фіксоване розташування” або “розміщення виробу”; 2.2) індивідуальне або дрібносерійне виробництво; 2.3) організація матеріально-технічного забезпечення індивідуального або дрібносерійного виробництва диференційованого товару; 2.4) організація оперативного управління індивідуальним (дрібносерійним) виробництвом за спецзамовленням; 2.5) управління якістю товару (послуги), зробленого на спецзамовлення; 2.6) організація праці під час індивідуального (дрібносерійного) виробництва диференційованого товару; 2.7) організація інформаційного забезпечення індивідуального (дрібносерійного) виробництва диференційованого товару; 3.1) розрахунок потреби в персоналі з урахуванням динаміки завантаження виробничих потужностей за кількістю індивідуальних функцій; 3.2) наймання “інтуїтів – творчих” працівників; 3.3) створення умов для диференціювання товару; 3.4) зближення персоналу під час спільної участі у творчих заходах; 3.5) моральне й економічне стимулювання інноваторів; 3.6) атестація на здатність виконання творчих завдань; 3.7) звільнення за невиконання умов контракту про інновації; 4.1) постійна й додаткова заробітна плата у вигляді премій (надбавок) за інновації; 4.2) нагромадження коштів з метою відновлення устаткування для виробництва диференційованого товару; 4.3) управління запасами й постачанням під час організації індивідуального (дрібносерійного) виробництва диференційованого товару; 4.4) загальне або пільгове оподаткування; 5.1) прогноз прибутку підприємства, що постійно обновляє свою продукцію; 5.2) управління операційними доходами (реклама, товар, ціна, збут) і витратами (забезпечення обов'язкових витрат й усунення непродуктивних витрат); 5.3) купівля нової техніки й технологій, які сприяють диференціації товару; 6.1) складання балансу руху грошових потоків; 6.2) використання власних коштів підприємства; 6.3) організація бухгалтерського обліку на підприємстві, яке постійно обновляє свій товар.

Відрізняються від описаних вище цілі методів управління при стратегії підприємства “економія на витратах”. Приватними підцілями методів управління окремими видами діяльності підприємства варто вважати такі підцілі: 2.1) розміщення виробничих потужностей за типом “розміщення виробу”; 2.2) масове виробництво; 2.3) організація матеріально-технічного забезпе-

чення масового виробництва; 2.4) організація оперативного управління масовим виробництвом; 2.5) управління якістю товару масового випуску; 2.6) організація праці в умовах масового виробництва; 2.7) організація інформаційного забезпечення масового виробництва; 3.1) розрахунок потреби в персоналі з урахуванням сполучення професій і перевиконання норм виробітку; 3.2) наймання “динаміків” із сенсорним способом сприйняття дійсності, які схильні до високопродуктивної праці; 3.3) створення умов для високопродуктивної праці; 3.4) зближення персоналу під час спільної участі в спортивно-оздоровчих заходах; 3.5) моральне й економічне стимулювання високопродуктивної праці; 3.6) атестація на здатність до високопродуктивної праці; 3.7) звільнення за невиконання умов контракту, що націлюють на постійне зростання продуктивності праці; 4.1) постійна й додаткова заробітна плата у вигляді премій (надбавок) за сполучення професій і перевиконання норм виробітку; 4.2) нагромадження коштів з метою відновлення високопродуктивного малозатратного устаткування; 4.3) управління запасами й постачанням під час організації масового виробництва; 4.4) пільгове оподатковування (вільні економічні зони, зони пріоритетного розвитку, пільги малим підприємствам й ін.); 5.1) прогноз прибутку підприємства, яке використовує передову високопродуктивну технологію; 5.2) управління операційними доходами й витратами; 5.3) купівля нової високопродуктивної техніки й технології; 6.1) складання балансу руху грошових потоків; 6.2) кредит (зокрема і товарний), лізинг і т.ін.; 6.3) організація бухгалтерського обліку на підприємстві, яке прагне до лідерства в економії на витратах.

Конкурентна стратегія “висока якість” припускає наявність третього, відмінного від описаних варіантів, способу управління. До приватних підцілей відносяться підцілі: 2.1) розміщення виробничих потужностей за типом “розміщення технологічного процесу”; 2.2) серійне виробництво; 2.3) організація матеріально-технічного забезпечення серійного виробництва якісного товару; 2.4) організація оперативного управління серійним виробництвом якісного товару; 2.5) управління якістю товару, що випускається серіями; 2.6) організація праці в умовах серійного виробництва якісного товару; 2.7) організація інформаційного забезпечення серійного виробництва якісного товару; 3.1) розрахунок потреби в персоналі з урахуванням спеціалізації й наявності часу для раціоналізаторства у області якості; 3.2) наймання “статиків” із сенсорним способом сприйняття дійсності, схильних до постійного вдосконалювання технологічного процесу; 3.3) створення умов для раціоналізаторства; 3.4) зближення персоналу під час спільної участі в гуртках якості; 3.5) моральне й економічне стимулювання якісної праці; 3.6) атестація на здатність до раціоналізаторства у сфері якості; 3.7) звільнення за невиконання умов контракту про підвищення якості; 4.1) постійна й додаткова заробітна плата у вигляді премій (надбавок) за підвищення якості; 4.2) нагромадження коштів для відновлення устаткування, що випускає якісний товар; 4.3) управління запасами й постачанням під час організації серійного виробництва якісного товару; 4.4) загальне оподатковування; 5.1) прогноз прибутку підприємства, яке

використовує передову технологію в області якості; 5.2) управління операційними доходами й витратами; 5.3) купівля нової техніки й технології, які сприяють високій якості виробів (послуг); 6.1) складання балансу руху грошових потоків; 6.2) власні кошти підприємства; 6.3) організація бухгалтерського обліку на підприємстві, яке прагне до лідерства в сфері якості.

Отже, скориговані цілі методів управління можуть бути використані як оціночні показники ефективності методів управління підприємством [44, с.118; 47, с.190; 54, с.37; 61, с.154;].

Висновки до розділу 2

1. Традиційний підхід до класифікації методів управління підприємством не розділяє гносеологічну й практичну (управлінську) складову процесу управління, що утрудняє вивчення останньої. Для усунення цієї проблеми запропоновано класифікувати методи управління на основні й допоміжні й у рамках основних виділити 9 груп методів управління: 1) формуванням товару; 2) ціноутворенням; 3) рекламуванням; 4) збутом; 5) виробництвом; 6) персоналом; 7) витратами; 8) прибутком; 9) фінансами.

Такий поділ у найбільшій ступені відображає диференціацію методів управління за цілями.

2. Аналіз праць класиків менеджменту й досвіду роботи передових підприємств дозволив сформуванню загальної й приватні цілі методів управління підприємством. Загальною метою методів управління підприємством є підвищення ефективності його діяльності. Приватні цілі відповідають кожній з 9-ти перерахованих вище груп методів управління. Це такі цілі:

- 1) задоволення потреб клієнта у товарі;
- 2) цінове задоволення клієнта;
- 3) інформаційне задоволення клієнта у товарі;
- 4) задоволення клієнта у місці купівлі;
- 5) задоволення клієнта відносно товарів (послуг), що відповідають його сподіванням;
- 6) забезпечення високоефективної праці персоналу для задоволення клієнта матеріалізованою в товарі працею;
- 7) задоволення клієнта за рахунок зниження непродуктивних витрат і зростання витрат, пов'язаних з реалізацією його сподівань;
- 8) задоволення клієнта щодо розвитку високотехнологічного бізнесу;
- 9) фінансове забезпечення витрат для задоволення потреб клієнта за рахунок іміджу сталопрацюючого підприємства, що прагне бути лідером у сфері, яка цікавить споживача.

3. Аналіз отриманих результатів свідчить, що приватні цілі кожної з груп методів управління різні, але дещо подібні. Поєднує їх орієнтація управлінської діяльності підприємства на задоволення потреб клієнта. Цей результат узгоджується із сучасною точкою зору на економіку, як на економіку, що зорієнтована на споживача.

4. Коригування приватних цілей відповідно до основної базової конкурентної стратегії підприємства конкретизує галузь застосування того чи іншого методу управління.

5. Отримані дані про цілі методів управління лягли в основу подальших досліджень.

Розділ 3. МЕХАНІЗМ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Глава 7. Оцінка ефективності методів управління підприємством у короткостроковій перспективі

7.1. Загальні положення

Дослідження праць класиків менеджменту, описане в розд. 1 монографії, показало, що складовою оцінки ефективності методів управління підприємством повинні бути:

- економічна оцінка (короткострокова перспектива);
- оцінка на відповідність основній базовій конкурентній стратегії підприємства (довгострокова перспектива);
- оцінка на відповідність нормам державного регулювання (довгострокова перспектива).

У даній главі економічна оцінка ефективності методів управління піддається ретельному аналізу, доповненню й коригуванню для можливості використання її в механізмі оцінки ефективності методів управління підприємством. Наприклад, відомо, що економічна оцінка ефективності методів управління підприємством повинна провадитися за допомогою таких показників, як:

- виторг;
- витрати, податки;
- прибуток, рентабельність й ін.

Однак немає даних про те, яким чином повинні бути пов'язані ці показники з певною групою методів управління: формуванням товару; ціноутворенням; рекламуванням; виробництвом; персоналом; збутом; витратами; прибутком; фінансами. Інакше кажучи, не обрана концепція й не розроблено інструментарій економічної оцінки ефективності методів управління підприємством.

У даній главі послідовно будуть вирішені наступні питання:

- вибір концепції, яка б реалізувала економічну оцінку ефективності методів управління підприємством;
- розробка інструментарію для економічної оцінки ефективності методів управління підприємством;
- створення методики економічної оцінки ефективності методів управління підприємством.

7.2. Концепція економічної оцінки ефективності методів управління підприємством

Умови вибору концепції, що реалізує економічну оцінку ефективності методів управління підприємством, представлені на рис.7.1.



Рис.7.1. Умови обрання концепції щодо економічної оцінки ефективності методів управління підприємством

Із числа способів опису економічного стану підприємства, які відповідають умовам вибору концепції, були розглянуті:

дерево цілей маркетингового дослідження [40] (рис.7.2);

опис економічного стану підприємства за допомогою концепції контролінгу [62] (рис.7.3);

алгоритм побудови розгорнутого бізнес-проекту [63, с.208; 62, с.304] (рис.7.4).

До вибірки для аналізу не увійшли такі способи оцінки економічного стану підприємства, як аудит, бухгалтерський балансовий аналіз й ін. Дані способи не задовольняють умовам вибору концепції, що реалізує економічну оцінку ефективності методів управління підприємством. Наприклад, до алгоритму балансового аналізу складно включити опис методів управління формуванням товару, ціноутворенням, рекламуванням, виробництвом, персоналом, збутом, витратами, прибутком і фінансами.

Проведемо критичний аналіз дерева цілей маркетингового дослідження. Воно призначене для деталізованого опису можливостей підприємства щодо задоволення певного споживчого попиту [40].

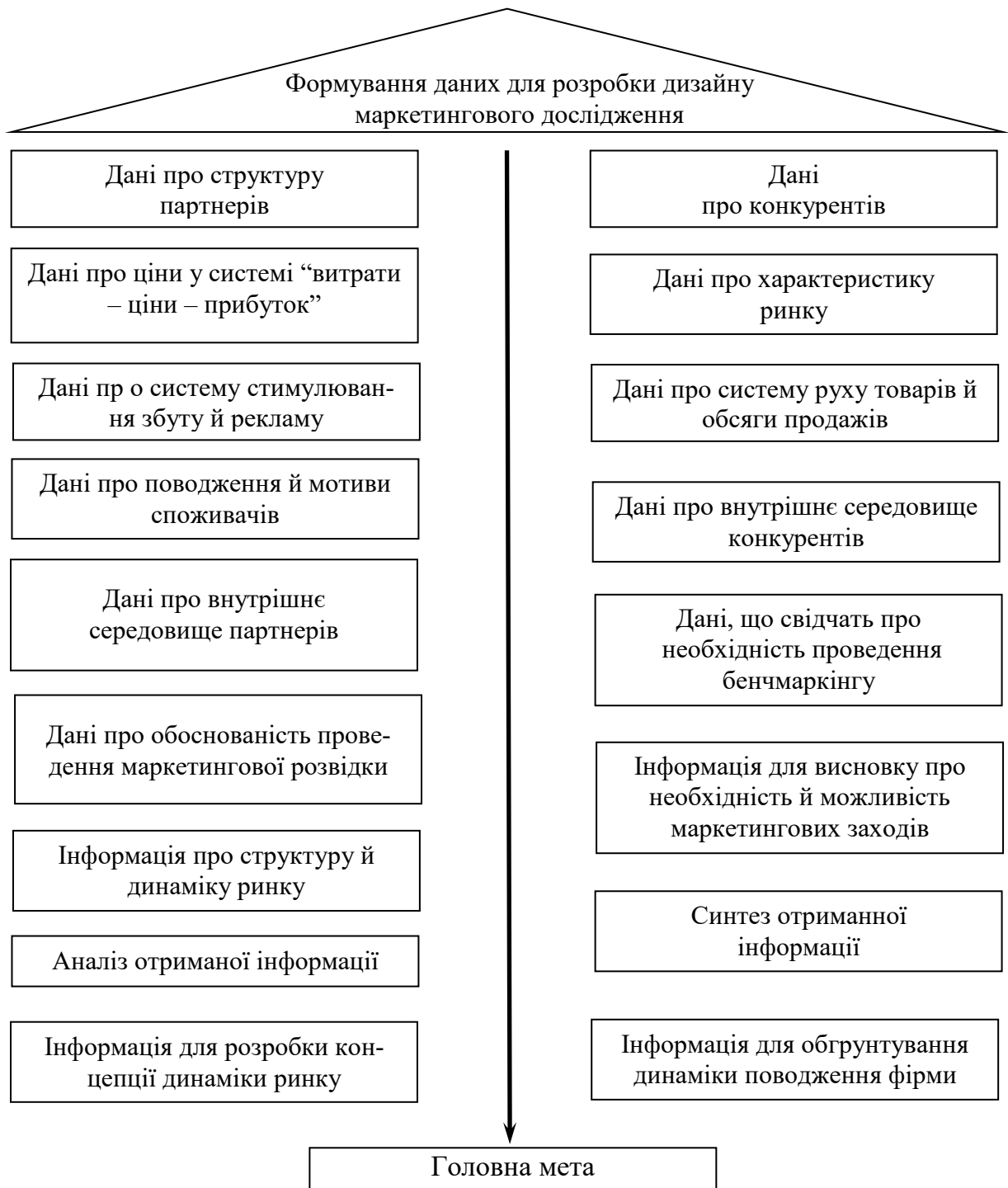


Рис.7.2. Дерево цілей маркетингового дослідження фірми

Аналіз даного підходу показує, що: він не є впорядкованим і повним;

цілі в ньому не супідрядні, хоча й взаємозалежні одна від одної.

Проведемо аналіз концепції “контролінгу”, яка більш повно охоплює види діяльності підприємства [62]. Її відмінність від концепції маркетингу має позитивні й негативні сторони. До переваг можна віднести більш докладний розгляд внутрішнього середовища підприємства (ресурси, логістика, фінанси, інвестиційні проекти, інновації), до недоліків – обмежений розгляд зовнішнього середовища підприємства, що впливає на його стан. Крім того, як й у концепції маркетингу, кути розгляду (види контролінгу) мають слабкий взаємозв'язок, що бере під сумнів адекватність одержуваних висновків.

Концепція контролінгу	
Види контролінгу	Інструменти
Контролінг у системі управління	Стратегічний облік Метод стратегічних балансів Бухгалтерський облік Управлінський облік
Контролінг маркетингу	СтАР-аналіз Портфоліо-аналіз Розрахунок маржинарного прибутку Порівняльні розрахунки
Контролінг забезпечення ресурсами	АВС-аналіз Аналіз ситуацій переривання процесу виробництва Визначення верхніх меж цін Економічність служби закупівель
Контролінг у сфері логістики	Методика управління складськими запасами Розрахунок середньої швидкості споживання ресурсів Розрахунок витрат Ступінь готовності постачальника Вартість недоотриманого товару
Контролінг фінансів	КФ-аналіз (аналіз потоків платежів) Фінансова “павутина” Баланс руху коштів Фінансовий план
Контролінг інвестицій	Порівняння витрат і результату Розрахунок вартості машино-годин Порівняння рівнів рентабельності Порівняння строків окупності Наведена величина доходу Функціонально-вартісний аналіз
Контролінг інноваційних процесів	Проект-контролінг Project management (управління проектами)

Рис.7.3. Опис економічного стану підприємства за допомогою концепції контролінгу

Проаналізуємо придатність для економічної оцінки ефективності методів управління підприємством концепції “бізнес-проекування” (рис.7.4).

Основні мета й завдання бізнесу	Об'єкт створення	
	Мета бізнесу	
	Основні завдання під часі досягнення мети	
	Етапи розвитку бізнесу	
	Опис товару	
	Основні переваги створюваного бізнесу	
Маркетинговий план	Стратегічний маркетинг	Аналіз тенденцій у сфері розвитку бізнесу
		Дослідження клієнта, профіль клієнта
		Заходи щодо задоволення основних і супутніх потреб клієнтів
		Оцінка місткості ринку за перспективними групами споживачів
		Аналіз конкурентів
	Оперативний маркетинг	Інструменти формування образу товару
		Позиціонування товару
		Обґрунтування місця розміщення підприємства
		Інструменти просування товару на ринок
		Оцінка місткості ринку й частки на ньому підприємства
		Прогноз обсягів продажів і витрат на маркетинг
		Заходи щодо зниження маркетингових ризиків
Виробничий план	Організація виробництва	Операційний цикл підприємства
		Вибір приміщення, потреба в устаткуванні й робочому персоналі
		Контроль якості
		Потреба в сировині й матеріалах
		Виробнича потужність підприємства
		Екологічність виробництва. Санітарія й гігієна праці
		Заходи щодо зниження виробничих ризиків
	Управління персоналом	Структура управління підприємством
		Планограма робіт, режим роботи підприємства й персоналу
		Штатний розклад і фонд оплати праці
		Заходи щодо зниження ризиків, пов'язаних з управлінням
	Прогноз собівартості товару	Розрахунок запасів сировини
		Трудові ресурси й витрати на оплату праці
		Розрахунок амортизаційних відрахувань
		Інші витрати
		Розгорнута структура виробничої собівартості
Фінансовий план	Базові припущення	
	Прогноз собівартості виробництва товарів (послуг)	
	Витрати на запуск підприємства	
	Потреба в короткострокових активах на початок діяльності	
	Облік основних коштів та довгострокових активів	
	Розрахунок потреби в інвестиціях, графік погашення кредиту	
	Прогноз прибутків і збитків	
	Розрахунок точки беззбитковості й запасу фінансової міцності	
	Баланс грошових потоків	
	Дисконтування грошових потоків	
	Прогноз балансу підприємства	
	Оцінка результатів фінансово-господарської діяльності	
	Заходи щодо зниження фінансового ризику	
	Висновки про доцільність побудови даного виду бізнесу	

Рис.7.4 Алгоритм побудови розгорнутого бізнес-проекту

Критичний аналіз придатності для адекватного й повного опису економічного стану підприємства, як об'єкта управління, концепції “бізнес-проектування” показує, що даний опис задовольняє вимоги до концепції економічної оцінки ефективності методів управління підприємством. Концепція “бізнес-проектування” відрізняється тим, що передбачає чіткий логічний взаємозв'язок усіх видів діяльності підприємства. Спочатку необхідно сформулювати мету бізнесу. Потім варто вибрати основну базову конкурентну стратегію підприємства на ринку. І тільки після цього можна будувати взаємозалежні один з одним маркетинговий, виробничий і фінансовий плани. Все перераховане дає можливість й описати методи управління дев'ятьма видами діяльності підприємства (формування товару, ціноутворення, рекламування, виробництво й т.ін.) і провести оцінювання їхньої ефективності.

Отже, після розгляду різних концепцій економічної оцінки ефективності методів управління підприємством, виявилось, що найбільш повну й адекватну інформацію можна одержати за допомогою концепції “бізнес-проектування”. Для даної концепції необхідно обрати форму опису видів, умов і результатів діяльності підприємства. Після опису існуючого інструментарію в повному обсязі треба зробити необхідні спрощення.

7.3. Інструментарій, що використовується в процесі економічної оцінки ефективності методів управління підприємством

Проблема розробки інструментарію для економічної оцінки ефективності методів управління полягає в необхідності стислого, насиченого змістом, опису видів, умов і результатів діяльності підприємства. Вимоги до стислості (лаконічності) обумовлені проблемами надлишку інформації в період глобальних перетворень світу. У зв'язку із цим опис кожного елемента алгоритму повинен бути коротким і мати уніфікований вигляд для можливості збереження інформації в базі даних. Вимога насиченості змістом припускає відбиття в описі тільки істотної якості, яка впливає на позитивний результат використання описуваного елемента. Те, що не відповідає умовам, не повинно відображатися в інформаційній базі даних щодо економічної оцінки ефективності методів управління підприємством.

З урахуванням викладеного була висунута гіпотеза, яка полягає в тому, що описувати економічний стан підприємства доцільно у вигляді чергування бізнес-форм, алгоритмів, прийомів і методів управління (рис.7.5).

Отже, запропоновано провадити опис стану підприємства мовою морфологічних таблиць (бізнес-форм), алгоритмів, прийомів і методів управління: формуванням товару; ціноутворенням; рекламуванням; збутом; виробництвом; персоналом; витратами; прибутком; фінансами.

Мета й завдання бізнесу		Бізнес-форма 1
		Бізнес-форма 2, <i>t</i>
		Прийоми побудови мети
Маркетинговий план	Стратегічний маркетинг	Бізнес-форма 1
		Бізнес-форма 2, ... <i>n</i>
		Прийоми стратегії побудови бізнесу
	Оперативний маркетинг	Бізнес-форма 1
		Бізнес-форма 2, ... <i>k</i>
		Методи управління формуванням товару, ціноутворенням, рекламуванням, збутом
Виробничий план	Організація виробництва	Бізнес-форма 1
		Бізнес-форма 2, алгоритм 1, ... <i>k</i>
		Методи управління виробництвом
	Управління й персонал	Бізнес-форма 1
		Бізнес-форма 2, ... <i>в</i>
		Методи управління персоналом (визначення потреби, відбір, наймання, розміщення, адаптація, мотивація, оцінка, звільнення персоналу)
	Прогноз собівартості	Бізнес-форма 1
		Бізнес-форма 2, ... <i>с</i>
		Методи управління витратами
Фінансовий план		Бізнес-форма 1
		Бізнес-форма 2, ... <i>д</i>
		Методи управління прибутком і фінансами

Рис.7.5. Опис економічного стану підприємства мовою морфологічних таблиць (бізнес-форм), алгоритмів, прийомів і методів управління

Інформація, що розміщена в морфологічних таблицях, повинна повно й вірогідно відображати умови економічного стану підприємства. Розглянемо методику складання морфологічних таблиць (бізнес-форм). Ідея її полягає в поданні складної системи взаємин між подіями, наслідками цих подій, витратами на їхню реалізацію, необхідними силами й інформаційними ресурсами у формі системи взаємодії пар, яка називається морфологічною матрицею [18]. Складання матриці починається з розробки морфологічного класифікатора, який складається з рядків “підстава розподілу”. Рядки, у свою чергу, теж поділяються за якими-небудь ознаками. Важливо правильно скласти класифікатор. Для цього потрібно досягти значеннєвої однозначності кожного його поділу. При цьому кількість визначень повинна бути оптимальною, щоб уникнути надмірної розробки розмірів класифікатора. Для побудови матриць необхідно вміти точно формулювати сутність розв'язуваної проблеми й володіти переліком усіх відомих способів і прийомів її вирішення. Потрібно також сформувати перелік найважливіших характеристик параметрів. Досить складним завданням під час складання таких морфологічних таблиць є визначення в кожному параметрі різної кількості незалежних і нерозкладних властивостей, які описуються. Якщо буде потреба, можна використати тривимірні матриці.

Матричний метод дозволяє:

знайти нові невідомі рішення за межами відомих меж;
переглянути всі можливі рішення й вибрати прийнятні;
знайти наслідки, що випливають із певної причини;
переглянути всі можливі рішення для конкретного завдання;
виявити рішення, принципово можливі, але нездійсненні на цей час;
одержати несподівані комбінації рішень, які знайти іншими способами не вдається.

Даний метод використовується при дослідженні обмежених сфер пошуку і, якщо проблема нечітко сформульована, то він малоефективний. Для складання матриці (морфологічної карти) дослідник повинен мати достатній рівень знань і уявлень.

Поняття алгоритму є ключовим у кібернетиці. Під ним розуміється деякий звід правил, що визначають:

- ефективну процедуру вирішення завдання;
- опис процесу, що протікає в часі;
- послідовність дій персоналу управління для переходу від виниклої управлінської ситуації до бажаного нового стану [27].

Прийомами називаються стратегічні (індикативні) дії, реалізовані або ті, що планують реалізувати на підприємстві [65, с.46].

Морфологічні таблиці, алгоритми й прийоми вирішують одне важливе завдання: дозволяють використати образність, як властивість людської свідомості, у процесі опису й аналізу стану підприємства в складному конкурентному ринковому середовищі.

Дослідження даного питання виявили наступне [64, с.304; 66, с.131, 67, с.68]. Один образ-картина містить інформацію близько мільйона знаків і запам'ятовується людиною, а також витягається з пам'яті практично миттєво. Використовуючи концепцію бенч-маркінгу [61], прийшли до висновку, що опис стану підприємства в економіці ідентичний постановці діагнозу в медицині (такій же, як й економіка, слабоструктурованій сфері діяльності). Навчальний процес підготовки лікаря складається зі споглядання й запам'ятовування зовнішнього вигляду різних видів хвороб. Визначення діагнозу супроводжується “витягом” з пам'яті образу хвороби, який збігається із зовнішнім виглядом хворого. Аналогічний підхід може бути використаний для опису стану підприємства в складній конкурентній ситуації. Методичну схему опису можна визначити таку:

- 1) подання основних характеристик підприємства у вигляді послідовності бізнес-форм (морфологічних таблиць), прийомів й алгоритмів. Розглядаються: мета, клієнт, конкуренти, постачальники, переваги, маркетинг, виробництво, персонал, фінанси. Уніфікація форми таблиць, прийомів й алгоритмів дає можливість автоматизувати процес за допомогою обчислювальної техніки, а графічний характер і послідовність подання інформації – сформувати в менеджера образне системне уявлення про підприємство;

- 2) після попереднього (системоутворюючого) опису діяльності підприємства настає процес змістовного опису основних методів управління за

допомогою сукупності прийомів і способів:

- формування товару;
- ціноутворення;
- рекламування, збуту;
- виробництва;
- управління персоналом;
- оптимізації витрат;
- формування прибутку;
- управління фінансами.

Цей процес може бути організований у вигляді вирішення завдання вибору: використання арсеналу методів управління (формуванням товару, ціноутворенням, збутом, виробництвом, персоналом, витратами, прибутком і фінансами) для обрання методів управління, підходящих для підприємства.

Саме на цьому етапі використання образності, як властивості людської свідомості, найбільш актуально. У науковій літературі описано понад 1500 прийомів і способів, які формують методи управління (побудова бізнесу, формування товару, ціноутворення й т.ін.) [16, 35, 36]. Така кількість дає можливість вибрати (ідентифікувати) один метод управління зі ста можливих. У дослідженні був отриманий проміжний результат, який полягає у тому, що через складність об'єкта опису (підприємства) і слабоструктурованість (несхожість, неоднотипність) його діяльності, дану проблему неможливо вирішити за допомогою штучного інтелекту (комп'ютерної програми). У іншому випадку, якби це було можливо, то в медицині вже давно ставили б діагноз машини, а підприємствами управляли автомати.

Отже, у кінцевому виді опис економічного стану підприємства можна виконати мовою, елементами якої є морфологічні матриці (бізнес-форми), алгоритми, прийоми й методи управління, які відображають результат реалізованих управлінських рішень у кожному з основних видів діяльності підприємства. Це такі види діяльності:

- планування (маркетинг);
- виробництво (розміщення виробничих потужностей, матеріально-технічне забезпечення, управління якістю, організація праці й т.ін.);
- персонал (встановлення необхідної кількості, підбор, розташування, адаптація, мотивування, оцінка, звільнення);
- управління витратами (зарплата, амортизація, запаси, податки);
- управління прибутком та фінансами.

Форми морфологічних матриць уточнюються у наступних підрозділах видання.

Розглянемо результати дослідження морфологічних матриць (бізнес-форм), алгоритмів і прийомів, як елементів мови для опису економічного стану підприємства.

У наукових джерелах є відомості про використання морфологічних матриць (бізнес-форм), алгоритмів і прийомів (табл.7.1).

Таблиця 7.1. Використання бізнес-форм, алгоритмів і прийомів

№ пор.	Описуваний вид діяльності підприємства й форма опису	Найменування бізнес-форми, алгоритму, прийому	Літературне джерело
1	2	3	4
1	Маркетинг	1. SWOT - аналіз 2. Етапи, переваги й мета бізнесу 3. Інформація про клієнтів 4. Профіль клієнта 5. Нужди споживачів 6. Вибір конкурентів 7. Аналіз конкурентів	Как составить план по маркетингу торговой компании.- М.: Дело, 1997.- 80 с.
	Бізнес форми	4. Оцінка конкурентноздатності підприємства 5. Стратегія ціноутворення 6. Стратегія рекламування 7. Планування продажів і витрат на маркетингові заходи 8-21. Інші	
2	Маркетинг	22. Наближення місця продажу до людей, які мають гроші 23. “Уже – уже”	[43, с.5]
	Прийоми.	24. Створення постійної клієнтури 25-251. Інші	
3	Фінанси	252. Інвестування у власну справу	[43, с. 95-123]
	Прийоми	253. Інвестування в матеріальні активи 254. Дроблення фінансових вкладень 255-339. Інші	
4	Управління персоналом	340. Визначення головної кінцевої мети організатора 341. Залежність величини показника від дій виконавця 342. Узгодження оцінкового показника з кінцевою метою	[43, с. 127-170]
	Прийоми	343-405. Інші	
5	Виробництво	436. Зрошування 437. Концентрація	[43, с.133-135]
	Прийоми	438-514. Інші	
6	Виробництво	515. Планування виробництва 516. Потреба в устаткуванні й персоналі	[61, с. 213].
	Бізнес-форми / алгоритми	517. Операційний цикл 518. Заходи щодо зниження виробничих ризиків 519. Характеристика виробничого приміщення 520. Поопераційна карта 521-532. Інші	
7	Фінанси	533. Відомість обліку основних коштів	[61, с.213]
	Бізнес-форми	534. Штатний розклад 535. Розрахунок амортизаційних відрахувань 536. Розрахунок потреби в інших витратах 537-539. Інші	

Аналіз показників, наведених у табл.7.1, свідчить про досить представницький (понад 500 назв) обсяг морфологічних матриць, алгоритмів і прийомів, які можна використати для опису економічного стану підприємства. Недоліком поданої інформації є відсутність рекомендацій щодо її систематизації, спрощення й використання (зокрема і за допомогою засобів автоматизації)[68, с.248].

7.4. Методика економічної оцінки ефективності методів управління підприємством

Метою методики є розробка методичних положень щодо визначення економічної ефективності використання методів управління підприємством у короткостроковому періоді (до одного року). Для досягнення мети передбачається: зіставлення методів управління з економічними показниками роботи підприємства; розробка методичної схеми економічної оцінки ефективності методів управління підприємством; розгляд прикладів використання методики в умовах різних ринкових ситуацій.

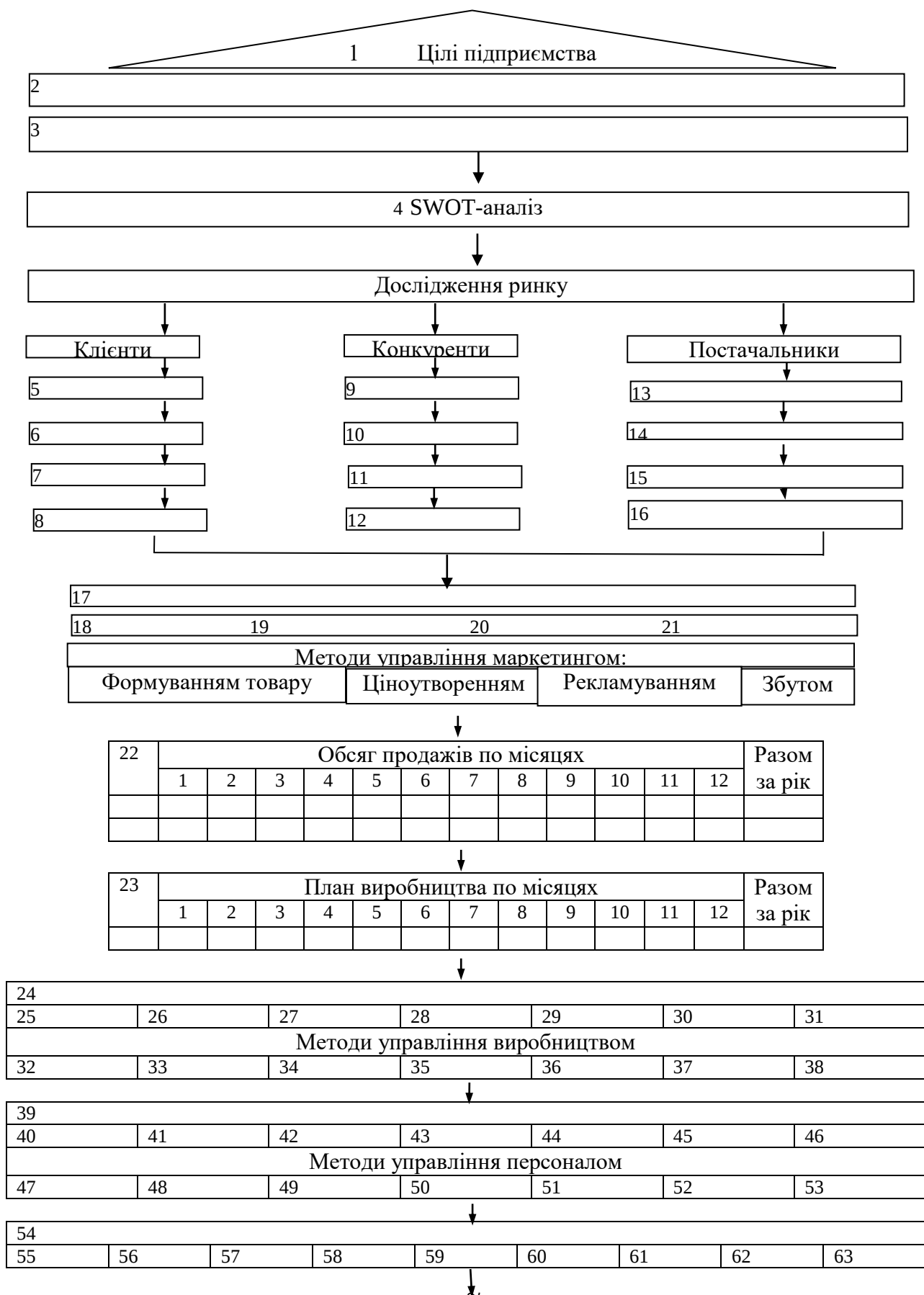
Об'єктом оцінки економічної ефективності є методи управління маркетингом, виробництвом, персоналом, витратами, прибутком і фінансами підприємства. Кожен метод указує на певну сукупність способів і прийомів, а також на ту мету, для якої ця сукупність формується.

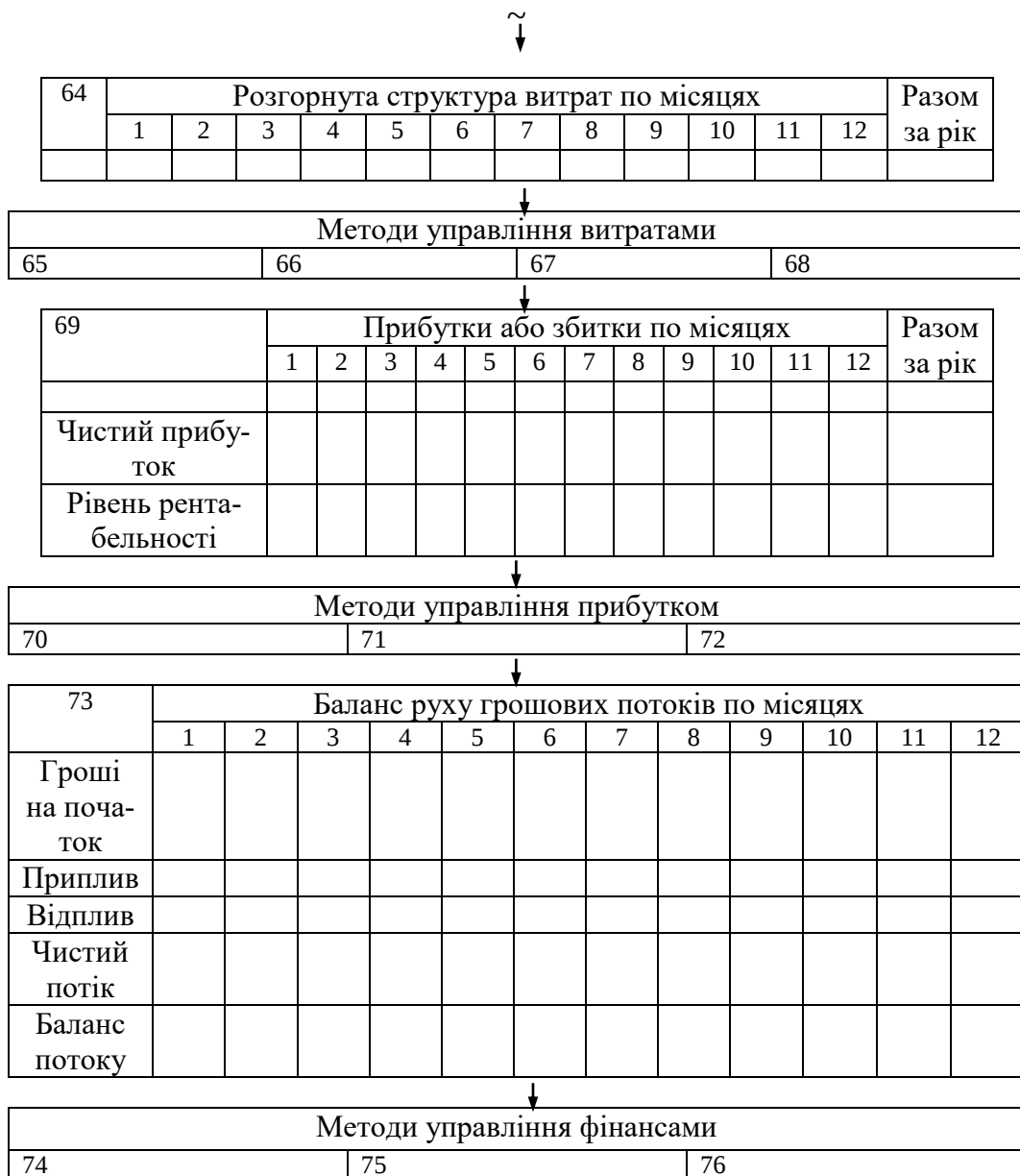
До переваг подання системи управління підприємством у вигляді системи методів управління її окремими підсистемами відносяться: уніфікація управлінських впливів; можливість накопичення й систематизації методів управління; установлення взаємозв'язку між економічними показниками роботи підприємства й ефективністю певних методів управління; можливість поліпшення економічних показників роботи підприємства за допомогою коректування або заміни неефективних методів управління.

Загальним критерієм ефективності методів управління у короткостроковому періоді є задовільне значення показників рентабельності й ліквідності роботи підприємства.

Інструментом установлення залежності між ефективністю методів управління й величиною економічних показників роботи підприємства є бізнес-проект, що складається з бізнес форм, алгоритмів, таблиць фінансово-економічних показників і методів управління. Побудова бізнесу-проекту здійснюється в ході маркетингового дослідження ринку й підсистем системи управління підприємством: маркетинг, виробництво, персонал, управління витратами, прибутком і фінансами.

Зіставлення методів управління з економічними показниками роботи підприємства в укрупненому вигляді представлене на рис.7.6.





Позначення:

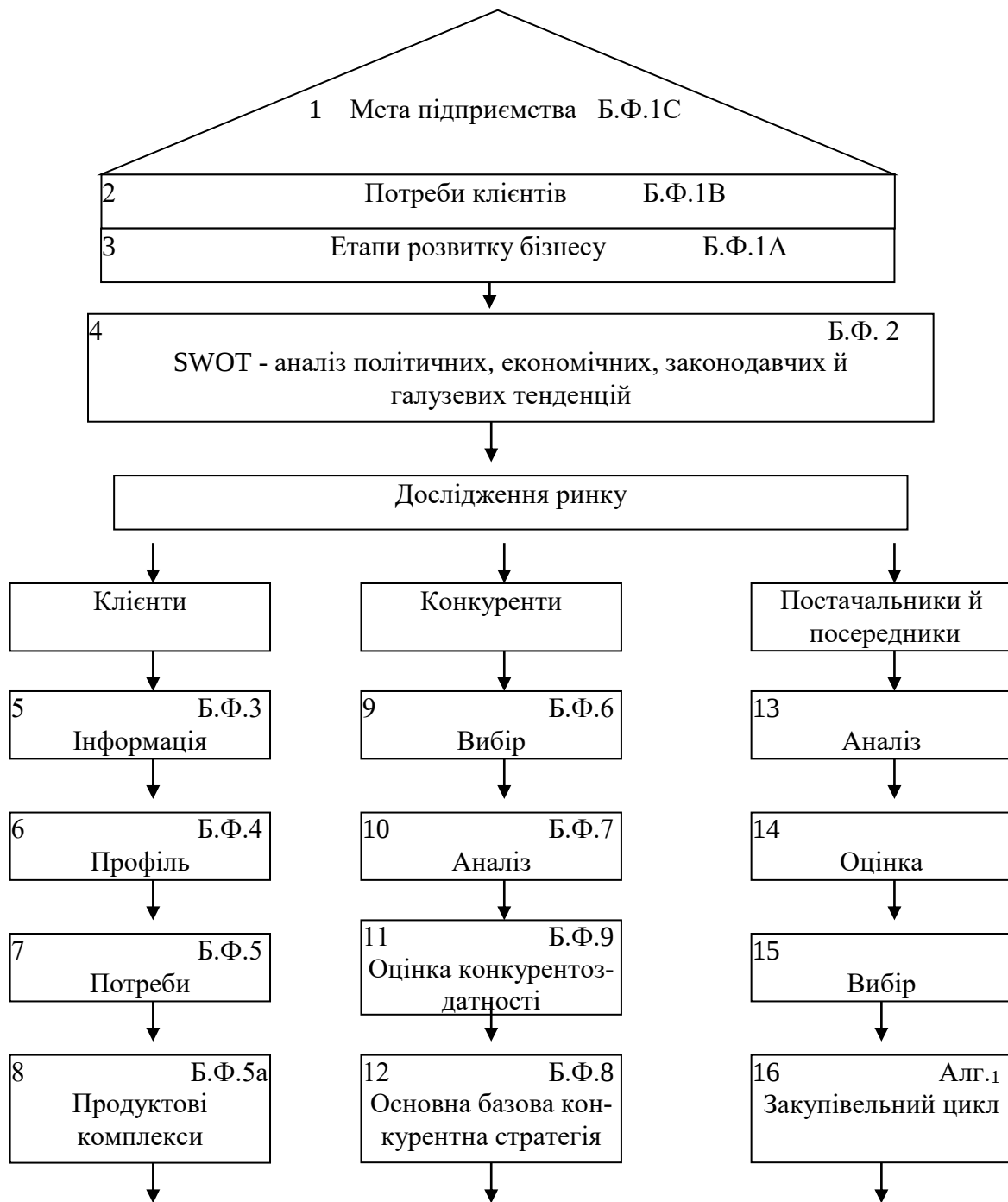
Цифри 1-76 у прямокутнику ліворуч – це нумерація бізнес-форм, методів управління, прийомів, алгоритмів, схем і блоків методичної схеми.

Цифри 1-12 у центрі – нумерація місяців року.

Рис.7.6. Взаємозв'язок методів управління з економічними показниками роботи підприємства

Наведене на рис.7.6 зіставлення методів управління з економічними показниками роботи підприємства дає можливість оцінити їхню ефективність у короткостроковій перспективі (до одного року). Подамо наведену інформацію більш докладно (блоками), розшифровуючи цифрові позначення (рис. 7.7-7.10).

Спочатку встановлюється мета підприємства, яка повинна бути націленою на задоволення потреб споживачів та етапи розвитку бізнесу.



Позначення: Б.Ф. – бізнес-форма (Алг. – алгоритм)

Рис. 7.7. Блок “Стратегічна мета. Аналіз тенденцій. Дослідження ринку”

Дослідження ринку – це перший етап процесу економічної оцінки ефективності методів управління підприємством, на якому уточнюється основний споживчий інтерес і формуються способи його задоволення за допомогою комплексу маркетингу.

17 Комплекс маркетингу													
18 Товар			19 Ціна			20 Реклама			21 Збут				
Методи управління:													
Формуванням товару			Ціноутворенням			Рекламуванням			Збутом				

↓

22 Товари (послуги) Б.Ф. 10	Обсяг продажів по місяцях												Разом за рік
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Витрати на маркетинг													
Виторг без ПДВ і витрат на маркетинг													

↓

23 Товари (послуги)	План виробництва по місяцях												Разом за рік
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Разом													

Рис. 7.8. Блок “Комплекс маркетингу. Обсяг продажів по місяцях. Витрати на маркетинг. План виробництва по місяцях”

У рамках даного блоку приймаються рішення щодо методів управління формуванням товару, ціноутворенням, рекламуванням і збутом. План витрат на маркетингові заходи повинен враховувати сплески споживчої активності, перед і на протязі яких проводяться інтенсивні рекламні кампанії. Окрім цього, встановлюється зв'язок між динамікою споживчого попиту та планом виробництва. Виробляти треба тоді і у такому обсязі, коли цього потребує ринок. Виробнича потужність підприємства повинна бути достатньою щодо забезпечення товаром найбільшого (у межах року) споживчого попиту.

Наступний блок присвячений формуванню систем операційного, кадрового менеджменту та управління витратами на підприємстві.

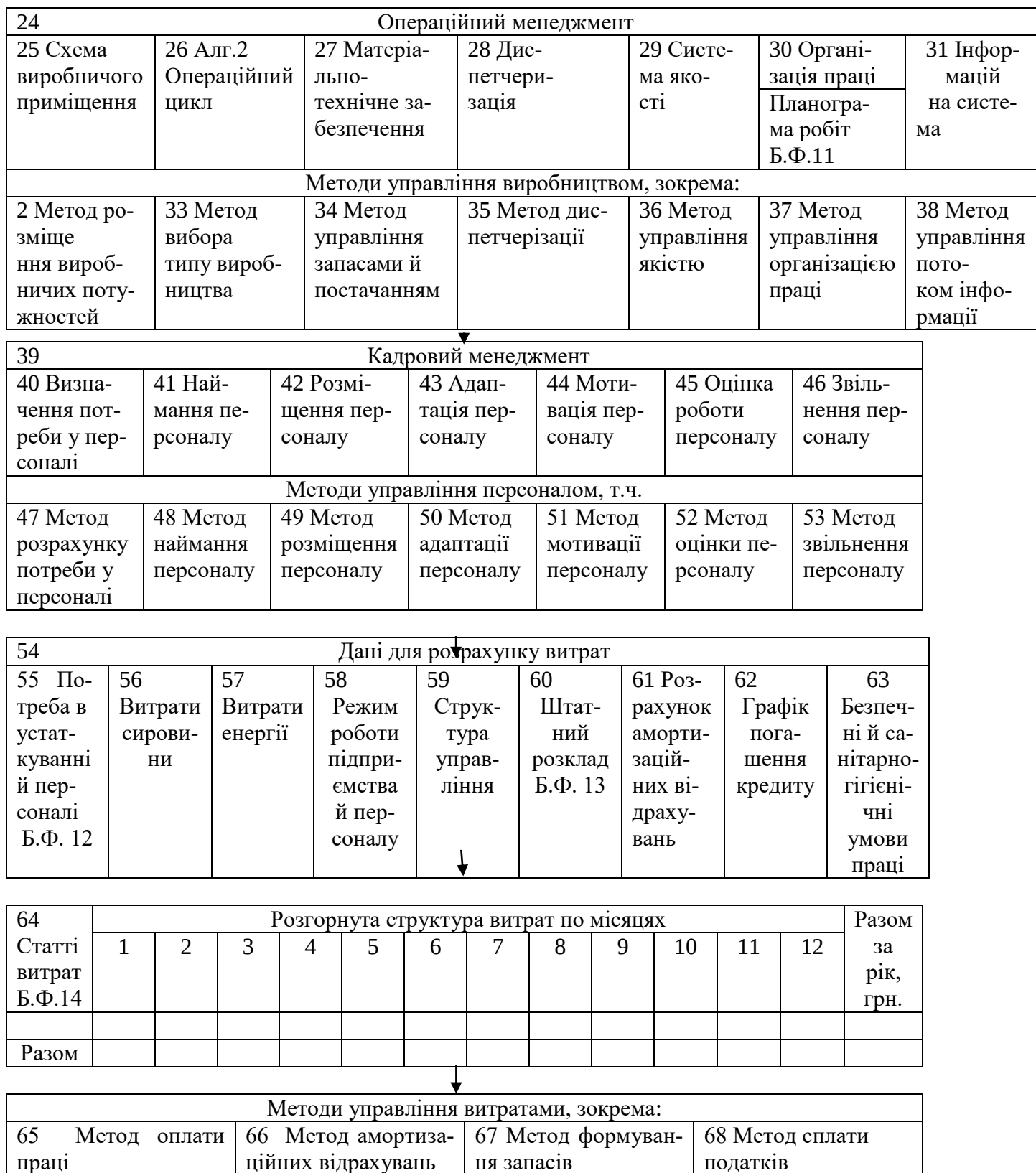


Рис. 7.9. Блок “Операційний менеджмент. Методи управління виробництвом, персоналом, витратами. Розгорнута структура витрат”

Структура витрат повинна відповідати динаміці виробництва та споживчого попиту.

Наступний блок інформує про рівень рентабельності роботи підприємства та забезпечення його фінансами.



Рис. 7.10. Блок “Прибутки або збитки. Методи управління прибутком і фінансами. Баланс руху грошових потоків по місяцях”

Бізнес-форми й алгоритми, позначені на рис.7.7–7.10, див. у Додатку Г монографії.

Методична схема економічної оцінки ефективності методів управління підприємством представлена на рис.7.11. Наведена методична схема, реалізуючи концепцію “бізнес-проекування”, дає можливість послідовно описати методи управління й оцінити їхню відповідність рентабельній, фінансово забезпеченій роботі підприємства. Висновки про рентабельність і фінансову забезпеченість підприємства можна зробити на підставі показників рівня рентабельності та збалансованості грошових потоків на підприємстві.



Рис.7.11. Методична схема економічної оцінки ефективності методів управління підприємством

Логіка бізнес-проекту (ціль – дослідження ринку – маркетинг – побудова операційної системи – формування системи управління персоналом – побудова розгорнутої структури витрат – розрахунок прибутків або збитків – перевірка на забезпеченість усієї діяльності фінансами) у випадку негативного значення рентабельності й (або) балансу грошового потоку дає можливість виявити неефективний метод(и) управління. Така перевірка методів управління на ефективність і носить оперативний (поточний) характер, що й пояснює помісячну деталізацію виробничо-господарської й фінансово-економічної діяльності підприємства. Стратегічні (довгострокові) форми перевірок методів управління на ефективність розглянуті далі.

Пояснимо використання методики економічної оцінки ефективності методів управління підприємством на прикладі наступних ринкових ситуацій.

Ситуація 1. Рівень рентабельності підприємства у вересні знизився до нуля через вихід на ринок конкурента, що застосував масову рекламу без суттєвої модифікації товару, його ціни й збутової політики. Висновок: управ-

ління підприємством у короткостроковому періоді неефективне через не ефективність методу управління рекламуванням.

Ситуація 2. Рентабельність фірми в січні істотно знизилася через не виконання плану виробництва. Дана обставина з'явилася слідством частих поломок і простоїв устаткування. Висновок: управління підприємством у короткостроковому періоді неефективне через не ефективність методу оперативного управління виробництвом (диспетчерування). Саме диспетчер відповідає на підприємстві за своєчасний профілактичний ремонт устаткування.

Ситуація 3. Рівень рентабельності торговельного підприємства в березні (у порівнянні із планом) скоротився через недостачу продавців у передсвяткові дні. Висновок: управління підприємством у короткостроковому періоді неефективне через не ефективність такого методу управління персоналом, як метод управління кількістю персоналу (розрахунок потреби в торговельних працівниках).

Ситуація 4. Рентабельність дрібнооптової компанії в травні істотно зменшилася через зріст цін за оренду складських приміщень. Висновок: управління підприємством у короткостроковому періоді неефективне внаслідок не ефективності методу управління витратами (методу управління матеріально-технічним забезпеченням – МТЗ). Саме менеджер МТЗ зобов'язаний був передбачити цю ситуацію й вчасно її нейтралізувати (перевести запаси в інший склад; скоротити орендовані площі й т.ін.).

Ситуація 5. Рівень рентабельності автотранспортного підприємства в серпні знизився до нуля через зріст поточних витрат внаслідок інвестування чистого прибутку підприємства на покупку великої кількості мало - і середньотонажних автомобілів. Висновок: управління підприємством у короткостроковому періоді неефективне через не ефективність методу управління прибутком. Замість більш економічних крупнотонажних автомобілів були придбані дорогі в експлуатації автомобілі середньої й малої вантажопідйомності.

Ситуація 6. Баланс грошового потоку в листопаді виявився від'ємним внаслідок покупки великої партії сировини й матеріалів. Висновок: управління підприємством у короткостроковому періоді неефективне з причини не ефективності методу управління фінансами. Саме фінансовий менеджер повинен був передбачити й зарезервувати на рахунок підприємства кошти для придбання великої партії сировини й матеріалів.

Отже, розроблена методика економічної оцінки ефективності методів управління підприємством, яка дає можливість зіставити методи управління з економічними умовами й результатами функціонування підприємства і зробити висновок про ефективність (неефективність) методів управління в поточному (короткостроковому) періоді [44, с.118, 68, с.248]. Узагальненню висновку на довгострокову перспективу присвячені наступні дослідження.

Глава 8. Оцінка ефективності методів управління підприємством у довгостроковій перспективі

8.1. Загальні положення

Питання довгострокової ефективності методів управління тісно пов'язані з проблемою прогнозування економічного стану підприємства. У науковій літературі загальноприйнятою [1] є думка про те, що здійснити достовірний прогноз за допомогою методів теорії ймовірностей і математичної статистики неможливо. Основну причину Дж.М.Кейнс бачить у тому, що в реальному житті відсутні повторювані події [1, с.384].

На нестабільність процесів в економіці впливають:

політичні конфлікти;

техногенні катастрофи;

економічні аномалії (різке зростання цін на продовольство, енергоносії й т.ін.);

непередбачені наслідки використання нових технологій: генної інженерії; глобальної інформатизації; освоєння космосу й т.ін.

Проблема забезпечення довгострокової ефективності сьогодні є досить актуальною. Вирішувати її пропонується за допомогою забезпечення відповідності методів управління підприємством:

основній базовій конкурентній стратегії підприємства;

нормам державного регулювання.

У першому випадку, позитивний ефект досягається за рахунок сполучення й взаємного посилення різноманітних видів діяльності підприємства, а у другому, – за рахунок підтримки підприємства з боку держави.

8.2. Оцінка методів управління на відповідність основній базовій конкурентній стратегії підприємства

У результаті дослідження з даного питання розроблена “Методика оцінки методів управління на відповідність основної базової конкурентної стратегії підприємства”.

Ціль методики: формування методичних положень з оцінки ефективності методів управління підприємством у довгостроковій перспективі за рахунок установлення відповідності їх основній базовій конкурентній стратегії підприємства.

Для досягнення мети передбачається:

використання системи цілей методів управління, скоректованих щодо основної базової конкурентної стратегії підприємства;

розробка методичної схеми по визначенню відповідності методів управління основній базовій конкурентній стратегії підприємства;

наведення прикладів використання методики на певних підприємствах.

Об'єктом оцінки є методи управління: маркетингом, виробництвом, персоналом, витратами, прибутком і фінансами підприємства.

До переваг подання процесу управління у вигляді реалізації системи методів управління різними видами діяльності підприємства належать:

можливість установаування системоутворюючих показників, якими є, по-перше, відповідність методів управління основній базовій конкурентній стратегії підприємства, а по-друге, логіка бізнесу-проекування;

застосування інструментарію системного й бізнес-процесного підходів до забезпечення довгострокової ефективності управлінських рішень.

Основна базова конкурентна стратегія підприємства націлена на задоволення потреби споживача або в диференційованому, або в ощадливому, або в якісному товарі. До варіантів стратегії відносяться: “диференціація”, “економія на витратах”, “висока якість”.

Областю використання стратегії “диференціація” є галузі, які постійно оновлюють свій товар (мобільний зв'язок, шоу-бізнес, театр, цирк, друк, радіо, TV, виробництво комп'ютерів, одягу й взуття, рекламний бізнес, дизайн, туризм, ювелірні вироби й ін.). Стратегія “економія на витратах” застосовна при випуску високостандартизованих товарів (вугілля, сталь, продукти хімічного виробництва, бензин, товари широкого вжитку, продаж продуктів харчування, транспортні послуги й т.ін.). Стратегію “висока якість” використовують у галузях, де віддають перевагу не кількості, а якості (будівництво, ремонт, автомобілебудування, судна, літаки, товари промислового призначення, озброєння, медичні послуги, страхування, освіта й т.ін.).

Критерієм ефективності методів управління в довгостроковій перспективі є відповідність їх головному інтересу споживача, що реалізований в основній базовій конкурентній стратегії підприємства. Ефект досягається за рахунок збігу інтересів споживача й основного виробничого персоналу підприємства-виробника. Останній, унаслідок своїх психо-фізіологічних характеристик, бажає виробляти саме той товар, що подобається споживачеві. З метою забезпечення даного ефекту для реалізації стратегії: “диференціація” підбирають “інтуїтивів”-творчих працівників, схильних до постійних інновацій, стратегії “економія на витратах” – “динаміків-сенсорики”, яким подобається високопродуктивна праця, а стратегії “висока якість” – “статиків-сенсорики”, природжених раціоналізаторів у сфері підвищення якості товару (див. методику тестування ТАРТ) [56, 57, 58, с.12].

Основними показниками економічної ефективності методів управління в довгостроковій перспективі є зниження непродуктивних витрат і приріст прибутку за рахунок додаткового обсягу випуску й реалізації товарів.

До числа найважливіших, що піддаються кількісній оцінці, факторів, які визначають величину основних показників економічної ефективності методів управління, належать:

а) в області управління персоналом, витратами й прибутком:

підвищення інноваційної активності основного виробничого персоналу в сфері диференціації товарів (стратегія підприємства “диференціація”);

ріст продуктивності праці працівників (стратегія підприємства “економія на витратах”);

раціоналізаторська активність виробничого персоналу в області підвищення якості товарів (стратегія підприємства “висока якість”);

усунення непродуктивних витрат і здійснення тих, які спрямовані на реалізацію потреби клієнта або в диференційованому, або в ощадливому, або в якісному товарі;

додатковий обсяг випуску й реалізації виробів (послуг) за рахунок покупки: техніки й технології, що сприяють “диференціації” (стратегія “диференціація”), високопродуктивної техніки й технології (стратегія “економія на витратах”), техніки й технології, що забезпечують ріст рівня якості (стратегія “висока якість”);

б) в області маркетингу й виробництва:

додатковий обсяг продажів: оновленого ексклюзивного товару (стратегія “диференціація”), товару, що заощаджує час і кошти клієнта, (стратегія “економія на витратах”), високоякісного товару (стратегія “висока якість”);

додатковий обсяг випуску: індивідуалізованого товару за спеціальним замовленням (стратегія “диференціація”), недорогого товару масового виробництва (стратегія “економія на витратах”), високоякісного товару, що випускається серіями (стратегія “висока якість”);

в) в області управління фінансами:

приріст прибутку за рахунок випереджальних (у порівнянні з витратами) темпів росту витрат від реалізації: диференційованого товару (стратегія “диференціація”), ощадливого товару (стратегія “економія на витратах”), якісного товару (стратегія “висока якість”);

раціональний вибір джерела фінансування: за рахунок власних коштів підприємства (стратегії “диференціація” й “висока якість”), із залученням кредитних ресурсів (стратегія “економія на витратах”).

Як інструмент виявлення відповідності методів управління щодо основної базової конкурентної стратегії підприємства використовується їхнє цільове призначення. Система скоригованих щодо базової конкурентної стратегії підприємства цілей (загальної й приватних) наведена в другому розділі монографії.

Методична схема процесу оцінки методів управління на відповідність основній базовій конкурентній стратегії підприємства наведена на рис.8.1.

Відповідно до схеми можна зробити висновок:

про відповідність – у випадку, коли всі дев'ять груп методів управління відповідають приватним цілям, скорегованим щодо основної базової конкурентної стратегії підприємства;

про невідповідність – у випадку невідповідності приватної мети хоча б однієї з дев'яти груп методів управління підприємством.



Рис. 8.1. Методична схема процесу оцінки методів управління на відповідність основній базовій конкурентній стратегії підприємства

Пояснимо, чому невідповідність методів управління навіть однієї з дев'яти приватних цілей підприємства унеможливує ефективну його роботу у довгостроковій перспективі (тобто реалізацію його загальної мети).

Пояснення наведемо на прикладах:

1) персонал-методи. Уявіть собі, що водієм маршрутного таксі став “статик”, тобто людина, що ніколи не поспішає й дуже повільно робить свою

справу. Клієнти, які спізнюються на роботу, не будуть користуватися послугами такого таксі;

2) управління витратами. Допустимо, що водій – “динамік”, який постійно перевиконує план перевезень, але не одержує за це ні копійки. Він або звільниться, або почне робити “ліві” рейси на іншому маршруті, що спричинить збитки для підприємства;

3) управління прибутком. Уявіть собі, що водій – “динамік”, але працює на малогабаритному маршрутному таксі (12 посадкових місць), яке стримує його бажання підвищувати обсяги перевезень. Він або піде на інший маршрут, де підприємство придбало кращі машини, або буде брати стоячих (зігнутих навпіл) пасажирів, що через незручність перевезення істотно скоротить попит;

4) формування товару. Водій – “інтуїтив” (творча особистість, думки якої постійно зайняті винаходом нового товару) пропонує додатковий (непотрібний пасажирам міського таксі) сервіс, але забуває, що єдина потреба клієнтів – швидко й недорого дістатися до роботи (з роботи). Його прагнення до додаткової пропозиції суперечить невисокій ціні, яка ці пропозиції виключає;

5) організація виробництва. Припустимо, що водій маршрутного таксі вирішує розвозити кожного індивідуального пасажира за призначенням. У цьому випадку його авто втрачає статус маршрутного таксі й стає економічно не вигідним (вища ціна й більше часу витрачається);

6) поширення продукту. Збут послуг доставки в обстановці неквапливості й високих цін – малопривабливий;

7) ціноутворення. Високі ціни й щоденна доставка на роботу (навчання) масового споживача – несумісні;

8) рекламування. Наявність дорогої реклами послуг й доступні ціни на послуги маршрутного таксі є несумісними;

9) фінансування. Купівля більш містких машин для послуг маршрутного таксі за рахунок власних коштів підприємства є нераціональною, тому що припускає появу у витратах підприємства великої статті “амортизація”, що виключає рентабельну роботу в умовах невисоких фіксованих цін.

Подібні висновки можна зробити щодо двох інших основних базових конкурентних стратегій. Незначущих або малозначимих приватних цілей у підприємства немає. Всі цілі методів управління значимі, взаємозалежні й впливають на загальну мету: зростання ефективності роботи підприємства.

Аналіз дієздатності запропонованого методичного підходу до управління підприємством був проведений за наступною схемою:

розглядався досвід ефективного управління підприємством, вивчений автором [35, 36];

установлювалася наявність (+) або відсутність (–) аналогії між отриманим позитивним ефектом і цілями методів управління, запропонованими в роботі;

за фактом наявності (відсутності) аналогій зроблено висновок про дієздатність (недієздатність) запропонованого підходу до управління.

Структура аналізу досвіду підприємств із різних галузей (на прикладі методу управління формуванням товару) наведена в табл.8.1.

Таблиця 8.1. *Структура аналізу досвіду управлінської діяльності підприємств із різних галузей економіки*

Галузь	Група методів управління: метод	Позитивний ефект	Ціль групи методів управління: підціль методу	Наявність (+), відсутність (-) аналогії
1. Салони краси	Методи управління формуванням товару: додаткові функції	Залучення клієнта за рахунок: вибору зачісок на комп'ютері; усунення дефектів обличчя; делікатесів і т.ін.; Інтернету; фотографії; будильника; калькулятора; годинника і т.ін.; аксесуарів; вибору парфумів, одеколону, іміджу; самообслуговування (вибір товарів й оплата за допомогою картки клієнта); цінових знижок; розсилання клієнтові інформації про "гарячі" пропозиції додому зі схемою їх розміщення в магазині; обслуговування з вікна автомобіля; спеціальне впакування їжі; більшої чутливості, що забезпечує якісний прийом радіохвиль у глибокій ущелині; використання воскових шампунів, що покривають кузов автомобіля й охороняють його від корозії	Диференціювання товару для задоволення потреби клієнтів у привабливому асортименті: приваблива розмаїтість додаткових функцій	+
2. Мобільні телефони				+
3. Ательє			Задоволення основної потреби клієнтів за допомогою високостандартизованого недорогого виробу (послуги): додаткові функції стандартизованого товару, які заощаджують кошти й час	+
4. Супермаркет				+
5. Мак - Дональдс				+
6. Виробництво автомагнітол			Формування стандартизованого товару, що задовольняє основну потребу клієнтів відносно якості: додаткові функції товару, що підвищують його якість (надійність, працездатність у складних умовах, довговічність)	+
7. Автомийка				+

Дослідження досвіду підприємств із різних галузей економіки складалося з наступних етапів:

аналіз наукової літератури й формування банку вихідної інформації щодо управлінської діяльності відомих підприємств;

поділ всіх підприємств на групи залежно від виду їх основних базових конкурентних стратегій (диференціація, економія на витратах, висока якість);

формування для випадку кожної з конкурентних стратегій системи цілей за групами методів управління: формуванням товару; ціноутворенням; рекламуванням; збутом; виробництвом; персоналом; витратами; прибутком; фінансами;

звірення щодо наявності або відсутності аналогії між отриманим кожним підприємством (з банку вихідної інформації) позитивним результатом і цілями методів управління, які розроблені у монографічному дослідженні.

Наприклад, у табл.8.1 зареєстрована наявність відповідності мети групи методів управління формуванням товару (диференціювання товару для задоволення потреби клієнтів у привабливій розмаїтості додаткових функцій) ефективній додатковій функції послуг салону краси, що складається в можливості створення неповторної (ексклюзивної) зачіски за допомогою комп'ютерної програми (форму голови клієнтки сканують і накладають на неї різноманітні види зачісок).

Під час дослідження аналізувалися також дані про використання методів управління:

ціноутворенням,
рекламуванням,
збутом,
виробництвом,
витратами,
прибутком,
фінансами.

Крім того, розглядалося управління окремими видами комплексної діяльності підприємств. З методів управління персоналом до аналізу були прийняті методи управління кількістю, добором, розміщенням, адаптацією, мотивацією, оцінкою й звільненням персоналу. Методи управління виробництвом були представлені всією складовою операційної системи підприємства: розміщення потужностей; організація технологічного процесу; матеріально-технічне забезпечення; оперативне управління; управління якістю, інформаційними потоками й т.інше.

Усього проаналізовано 559 галузей. У всіх випадках (100 %) спостерігалася наявність аналогії між отриманим позитивним ефектом і цілями методів управління, що свідчить про дієздатність пропонованого методичного підходу до управління підприємством.

Отже, розроблено методику оцінки методів управління на відповідність основній базовій конкурентній стратегії підприємства [69, с.32].

8.3. Оцінка методів управління на відповідність нормам державного регулювання

Експертиза на відповідність державним нормативам методів управління дуже важлива. Саме держава є тим інститутом, що уповноважений припиняти або стимулювати діяльність підприємств. Таким чином, вплив держави є своєрідною граничною умовою в управлінській діяльності.

У науковій літературі проблема державного регулювання виступає, як проблема ділової етики. Вивченням даного напрямку займалися В.Б.Шапарь, В.Н.Мирошніченко [70], Де Джордж Ричард Т. [71], А.К.Семенова, Е.Л.Маслова [72] й ін. Найбільш цікавим з цього питання дослідженням є “Етика бізнесу. Глобальна управлінська перспектива” (Дейвид Фрітцше), у якому автор описує результати шістнадцятирічної роботи (1984-2002 рр.) [73]. Цінність праці полягає в доборі фактичного матеріалу зі сфери бізнесу, який наочно ілюструє наявність і спосіб державного вирішення етичних ділових проблем. До недоліків видання можна віднести те, що автор допускає неетичність у бізнесі, якщо очікується значний розмір економічної вигоди. Такий підхід, на нашу думку, неприпустимий, тому що в цьому випадку економічне зростання якщо й спостерігається, то тільки в короткостроковій перспективі, що не може бути значимим орієнтиром для підприємства.

Мета дослідження, результати якого наведено далі, – розкрити економічні аспекти ділового державного нормування й розробити методику оцінки методів управління на відповідність державним нормативним актам.

Для зручності експертизи методів управління на відповідність державним нормативам ділової етики сформуємо повний комплекс етичних проблем. В основу його формування покладені категорії проблем, отримані Д.Фрітцше й доповнені автором (рис 8.2).

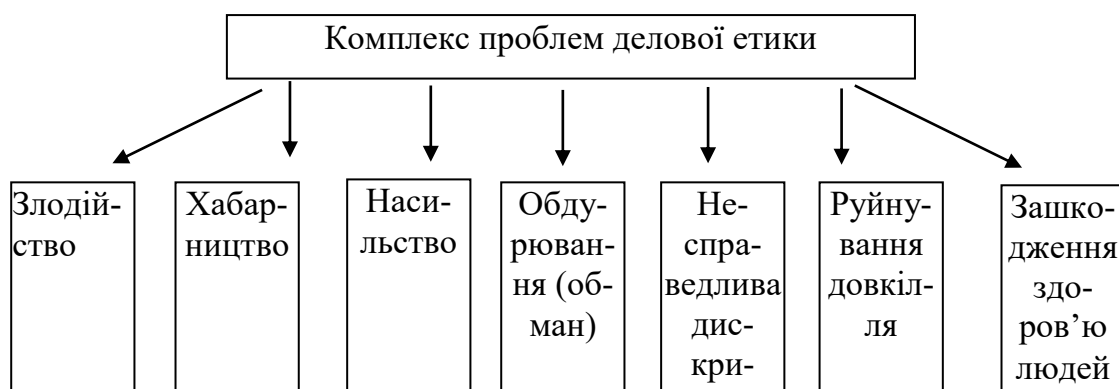


Рис. 8.2. Комплекс проблем ділової етики, які контролює держава

Ці проблеми актуальні й для України. На вітчизняних підприємствах ще сильні традиції часів застою. Нові підходи до вирішення проблем ділової етики поки використовуються дуже рідко. На дану обставину впливає відсу-

тність у працівників й управлінського складу підприємств розуміння економічних збитків від впливу етичних чинників. Наприклад, до цього часу вважається, що захист жіночої гідності – це справа виключно самої жінки і надзвичайно рідко пов’язується з порушенням такої норми “Декларації прав людини”, як насильство та несправедлива дискримінація. Розкриття економічної сутності проблем ділової етики сприяє їхньому усуненню. Нова ринкова реальність допомагає переосмисленню багатьох застарілих звичок. До останніх відносяться й проблеми ділової етики. Неприпустимість порушення етичних нормативів визначається оновленим законодавчим і нормативним простором України.

Опишемо сутність перерахованих проблем й економічні аспекти ділового державного нормування (табл. 8.2).

Таблиця 8.2. *Економічні аспекти доцільності усунення проблем ділової етики*

Найменування етичних проблем	Сутність проблеми	Економічні наслідки
1	2	3
1. Хабарництво	Це пропозиція, давання або вимагання чогось коштовного з метою надання впливу. Використовується для маніпулювання поведінкою людей. Породжує конфлікт інтересів хабароодержувача й підприємства, на якому він працює [72]	Сприяє перерозподілу ресурсів у неефективному для підприємства напрямі. При цьому хабароодержувач привласнює незароблений прибуток, а підприємство зазнає збитків, які значно перевищують розмір хабара
2. Злодійство	Це присвоєння людиною того, що їй не належить на правах власності. “Це акт крадіжки, присвоєння власності, без згоди власника”, – Джозеф Нолан [72]	Підвищує вартість товарів і послуг. У результаті цього зростають ціни, що штучно знижує попит на товар. Ресурси на ринку розподіляються помилково. Підприємство, яке зазнало крадіжки, має збитки
3. Насильство	Це управління людьми й компаніями за допомогою сили або погрози. Синонім – примус. Коли одну сторону, за допомогою її підпорядкування іншій стороні, змушують робити те, що вона за своїм бажанням відмовилася б робити. Специфічною формою насильства є вимагання [72]	Погроза й застосування сили знижують ефективність конкуренції, що спричиняє зростання цін, обмежує асортимент товарів (послуг) і знижує їхню якість. Унаслідок цього для виробництва товарів (послуг) використовується менше ресурсів. У такій ситуації програють і продавці, й покупці, задоволеність яких знижується

--	--	--

Закінчення табл.9.2

1	2	3
4. Обман	Це маніпулювання поведінкою людей й фірм за допомогою надання їм помилкової інформації. Це акт введення в оману брехливими словами або облудними діями. Це свідомо зроблена помилкова заява або демонстрація [72]	Введення в оману призводить до помилкового враження, у результаті чого покупці вибирають товар, що дає їм менше задоволення. Обман у постачанні зриває ритм виробництва й призводить до зростання витрат. Ресурси витрачаються на представлені товари (послуги), а не на ті, які користуються попитом
5. Несправедлива дискримінація	Це необ'єктивне відношення до людей через їхню расову приналежність, вік, стать, національність, віросповідання або відмова в привілеях, що надають іншим, через перераховані причини [72]	Дискримінація серед працівників приводить до того, що споживачі змушені купувати товари (послуги) у некомпетентних продавців. Дискримінація спричиняє зниження рівня задоволеності споживачів і помилковий розподіл ресурсів
6. Руйнування природи	Це марнувати те, що дала природа (воду, повітря, землю, енергію, флору, фауну) [73]	Марнотратство ресурсів планети призводить до скорочення господарської діяльності через недостачу сировини, енергії, площі і придатного для життя середовища
7. Зашкодження здоров'ю людей	Це необоротний вплив на здоров'я людей [73]	Діяльність, що руйнує організм людини, економічно збиткова, тому що припускає виплату постраждалим величезної компенсаційної допомоги, регресів, пенсій і стягнення штрафів

Аналіз даних табл. 8.2 свідчить, що проблеми, які належать до сфери державного регулювання, значно впливають на діяльність підприємств. Завдання держави – допомогти підприємствам кваліфіковано вирішити проблеми ділової етики. Високий рівень кваліфікації досягається за рахунок розробки національного законодавства на підставі аналізу кращого світового досвіду з тих чи інших питань.

Роль держави полягає в тому, щоб або підтримати підприємства, що етично розвиваються, або припинити життєвий цикл тих, які регулярно порушують установлені норми й правила. У зв'язку із цим, концептуально не можуть бути ефективними в довгостроковій перспективі ті методи управління, які не відповідають вимогам державних нормативів. Для рішення проблем ділової етики розроблена “Методика оцінки методів управління на відповідність нормам державного регулювання”.

Ціль методики: розробка методичних положень щодо визначення економічної ефективності використання методів управління в довгостроковому періоді на основі встановлення відповідності їх державним нормативам.

Для досягнення мети передбачається:

вибір і структурування нормативів для методів управління підприємством;

опис методів управління підсистемами системи управління підприємством;

розробка методичної схеми оцінки методів управління підприємством на відповідність вимогам державних нормативів;

приклади використання методики на підприємствах.

Об'єктом оцінки економічної ефективності в довгостроковій перспективі є методи управління підсистемами системи управління підприємством: маркетинг (методи управління формуванням товару, ціноутворенням, рекламуванням, збутом); виробництво (методи управління розміщенням виробничих потужностей, вибором типу виробництва, запасами й поставками, диспетчеруванням, якістю, організацією праці, потоком інформації); персонал (методи управління кількістю, підбором, розміщенням, адаптацією, мотивацією, оцінкою й звільненням персоналу); управління витратами (методи управління оплатою праці, амортизаційними відрахуваннями, формуванням запасів, оподатковуванням); управління прибутком (методи управління плануванням формуванням і використанням прибутку); фінанси (методи управління грошовими потоками, вибором джерела фінансування, обліком фінансових операцій).

До переваг контролю за дотриманням норм державного регулювання відносяться: своєчасне виявлення й усунення порушень виробничих, фінансових, інвестиційних, продуктових, цінових, рекламних і збутових нормативів; ефективне вирішення кадрових проблем, пов'язаних з порушенням норм ділової етики.

Критерієм ефективності методів управління є збереження й підтримка життєвого циклу підприємства державою в довгостроковому періоді.

Основними показниками економічної ефективності методів управління підприємством у довгостроковій перспективі є: зниження непродуктивних витрат, пов'язаних із крадіжкою, обманом, хабарництвом, штрафами за несправедливу дискримінацію працівників, насильство, заподіяння шкоди здоров'ю людей і руйнування природи; достатній обсяг випуску й реалізації, обумовлений наявністю дозвільної документації на здійснення економічної діяльності (ліцензія, торговельний патент, дозвіл органів Держпожнадзора, Санепідемстанції й т.ін.).

У якості державних нормативів необхідно використовувати наступні норми:

1. Супернорми – це універсальні норми, які однаковою мірою стосуються всіх людей в усьому світі. Вони є підставою моральної структури світу й контролюються всіма міжнародними й національними судами;

2. Норми соціальної спільності людей – це міжнародні й національні нормативи, що регулюють сфери застосування певних методів управління в межах конкретної країни.

Сформуємо перелік основних документів, утримуючих етичні нормативи. Більшість супернорм утримується в Декларації прав людини (див. табл. 8.3). Вони спрямовані на припинення насильства, обману, несправедливої дискримінації й шкоди здоров'ю людей [73].

Таблиця 8.3. *Проблеми, регульовані статтями Декларації прав людини*

Регульоване питання	Проблема	Регульоване питання	Проблема	Регульоване питання	Проблема
1	2	1	2	1	2
1. Нерівність у правах	Дискримінація	16. Відсутність права на пошук притулку	Дискримінація	31. Відсутність права на гідне існування	Дискримінація
2. Ворожнеча до людей	Насильство	17. Довільне позбавлення громадянства	Насильство	32. Неможливість дії профспілок	Дискримінація
3. Несвобода через расові, мовні, політичні та інші відмінності	Дискримінація	18. Відсутність права одружуватися	Дискримінація	33. Необмежений робочий день і відсутність оплачуваної відпустки	Шкода здоров'ю
4. Убивство	Насильство	19. Невільний вступ у шлюб	Насильство	34. Відсутність права на життєвий рівень без хвороб й убогості	Дискримінація
5. Рабство	Насильство	20. Відсутність права мати майно	Дискримінація	35. Неоднаковий захист дітей	Дискримінація
6. Катування	Насильство	21. Відсутність прав на свободу думок, совісті, релігії	Дискримінація	36. Відсутність права на безкоштовну початкову й загальну освіту й дискримінація в одержанні вищої освіти	Дискримінація
7. Неправосуб'єктність	Дискримінація	22. Відсутність свободи мати переконання і їх виражати	Дискримінація		
8. Відсутність прав на захист закону	Насильство	23. Несвобода мирних зборів	Дискримінація	37. Освіта без мети розвитку особистості й виховання поваги до людини	Обман
9. Відсутність процедури відновлення прав у судах	Дискримінація	24. Несвобода участі в управлінні краї-	Дискримінація	38. Відсутність свободи вибору виду	Дискримінація

		ною		освіти для своїх дітей	
10. Довільний арешт	Насильство	25. Невільні вибори	Насильство	39. Відсутність права участі в культурному житті	Дискримінація
11. Незаконне обвинувачення в злочині	Насильство	26. Фальсифікація результатів виборів	Обман	40. Відсутність права на захист власних інтересів	Дискримінація

Закінчення табл.8.3

1	2	3	4	5	6
12. Осуд не за національними і міжнародними законами	Насильство	27. Відсутність рівних прав в економічній, соціальній і культурній сферах	Дискримінація	41. Відсутність права на соціальний і міжнародний порядок	Дискримінація
13. Втручання в особисте життя	Насильство	28. Відсутність права на працю й вільний вибір роботи	Дискримінація	42. Несправедливі обмеження	Дискримінація
14. Несвобода переміщення й вибору місця проживання	Насильство	29. Несприятливі умови праці	Шкода здоров'ю	43. Несправедливе карне обвинувачення	Насильство
15. Відсутність права залишати країну й повертатися назад	Насильство	30. Дискримінація в оплаті праці	Дискримінація	44. Діяльність щодо знищення прав і свобод	Насильство

Питання щодо припинення злочинства й хабарництва регулюються статтями кримінального права. Супернорми, що стосуються знищення природи, викладені в міжнародних документах які стосуються питань стійкого розвитку й міжнародного екологічного законодавства. Основні норми соціальної спільності людей щодо України наведені в наступних документах:

методи управління формуванням товару (Конституція України, Керівні принципи ООН для захисту інтересів споживачів, Закон України “Про захист прав споживачів”);

методи управління ціноутворенням (Закон України “Про ціни й ціноутворення”, Господарський Кодекс України);

методи управління рекламуванням (Міжнародний кодекс міжнародної торговельної палати з рекламної практики, Закон України “Про рекламу”);

методи управління збутом (Конвенція про право міжнародних договорів, Статті 179, 264 Господарського Кодексу України “Матеріально-технічне постачання й збут”, “Договір постачання”);

методи управління виробництвом й забезпеченням якості (ІСО 9000-9004, ДСТУ, Господарський кодекс України);

персонал-методи (КЗПП – Кодекс законів про працю, Закон України “Про оплату праці”, Закон України “Про охорону праці”);

методи управління витратами (Міжнародні стандарти бухгалтерського обліку, Закон України “Про податок на додану вартість”, Закон України “Про податок на прибуток”, Закон України “Про бухгалтерський облік і фінансову звітність в Україні”);

методи управління фінансами (Міжнародні стандарти фінансової звітності, Закон України “Про бухгалтерський облік і фінансову звітність в Україні”).

Перераховані нормативи наразі інтенсивно опрацьовуються відповідно до Закону України “Про приведення законодавства України у відповідність із законодавством ЄС”.

Методична схема оцінки методів управління на відповідність вимогам державних нормативів наведена на рис. 8.3.

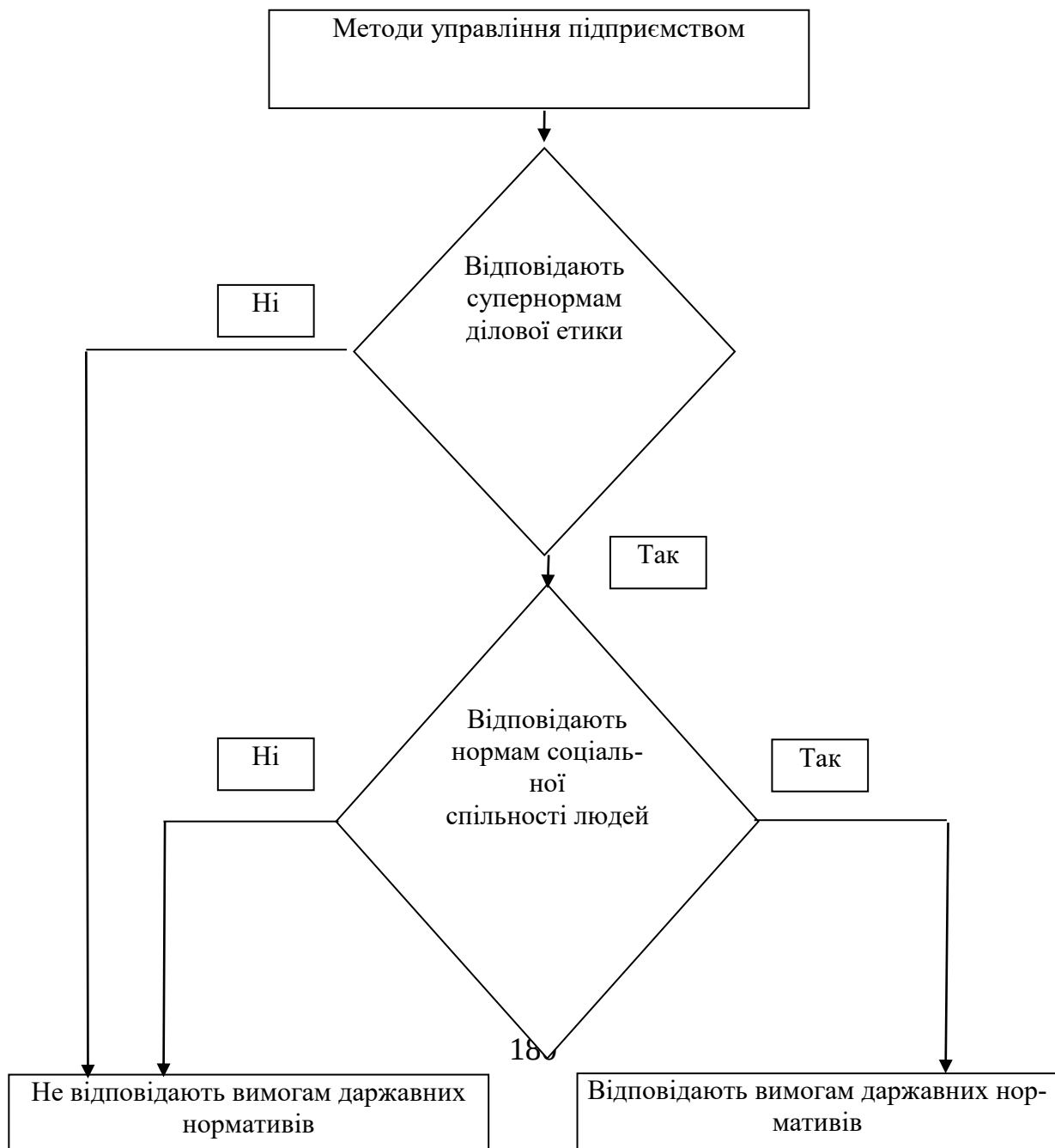


Рис. 8.3. Методична схема (алгоритм) оцінки методів управління підприємством на відповідність вимогам державних нормативів [74, с.131]

Порядок застосування норм ділової етики такий:

супернорми, як універсальні нормативи, необхідно враховувати в кожному конкретному випадку;

національні норми соціальної спільності застосовуються для підприємств, що працюють тільки на внутрішньому ринку;

національні й міжнародні нормативи соціальної спільності людей інших держав використовуються для підприємств, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність.

Оцінка методів управління підприємством здійснюється в такий спосіб:

визначається, чи відповідають вони супернормам ділової етики (якщо відповідь негативна, то робиться загальний висновок про те, що методи управління не відповідають державним нормативам, а якщо відповідь позитивна, то переходять до наступного етапу оцінки);

визначається, чи відповідають методи управління нормам соціальної спільності людей (якщо не відповідають, то загальний висновок про їхню відповідність державним нормативам є негативним, а якщо відповідають, – то позитивним).

Глобальні перетворення миру вносять зміни в сферу уніфікації й стандартизації державних нормативів, що позитивно позначається на вирішенні проблем ділової етики. У цьому випадку використовується банк світової інформації щодо цивілізаційного врегулювання проблем ділової етики на підприємстві. Використовуючи його підприємства захищають себе від неефективних стратегічних рішень, що сприяє усуненню управлінських помилок. Таке поводження підприємств є обов'язковим, тому що окрім прибутку гарантує збереження їхнього життєвого циклу.

Приведемо приклади використання методики при вирішенні проблем ділової етики на підприємствах.

Приклад 1. Обман і шкода здоров'ю людей. Корпорація Johns - Manville Corporation до кінця XX століття була світовим лідером серед виробників азбесту. Підприємство займалося видобутком і збутом азбестового волокна, а також виробництвом і продажем напівфабрикатів і кінцевих продуктів з азбесту. Стійкий до високих температур й єдиний волокнистий мінерал, який можна вплести в тканину, азбест широко використовувався для виробництва театральних завіс, вогнестійких будівельних конструкцій, предметів домашнього побуту (покриття гладильних дощок, підставки під каструлі, гальмові колодки автомобілів, рукавиці й т.ін.). Існувало 3000 областей застосування

азбесту. Протягом десятиліть підприємство обманювало світове співтовариство, замовчуючи шкідливий вплив азбесту на здоров'я людей. Вдихання фрагментів азбестового волокна приводило до захворювання й смерті робітників. Підприємство приховувало це в погоні за прибутком. Ріст звернень постраждалих привів до розслідування, що ініціювало банкрутство й реорганізацію підприємства. Азбестове виробництво було ліквідоване, а на підприємство наклали зобов'язання щодо фінансування Фонду відшкодування особистого збитку (2,5 млрд.дол. при організації й по 75 млн.дол. плюс 20% прибутку від поточної діяльності підприємства щорічно в період з 1992 по 2015 рік). Вище керівництво звільнили, а 80% звичайних акцій перейшло у Фонд відшкодування особистого збитку [72, с.59]. У цьому випадку неефективними виявилися методи управління формуванням товару (як вогнестійкий мінерал був обраний шкідливий для здоров'я людей азбест), рекламуванням (споживача вводили в оману із приводу нешкідливих властивостей товару), організацією праці (не були створені безпечні й нешкідливі умови праці). У цьому випадку порушені й супернорми ділової етики (стаття 23 Декларації прав людини "Сприятливі умови праці") і норми соціальної спільності людей (Керівні принципи ООН і закон щодо захисту прав споживачів, Міжнародний кодекс міжнародної торговельної палати з рекламної практики й національні закони про рекламу й охорону праці).

Приклад 2. Примус. Молода жінка була прийнята на роботу помічником менеджера в James T. Barnes Company. У перший день роботи її начальник зробив їй неприкриту сексуальну пропозицію, яка була негайно відхилена. Шантажуючи звільненням, він неодноразово приставав до підлеглої в усній і письмовій формі. Спроба жінки остудити керівника тим, що вона звернеться до його начальника, результату не дала. Жінку звільнили. У результаті судового розгляду підприємство понесло великі фінансові збитки [72, с.215]. У цьому випадку порушена супернорма, що гарантує основне право людини на волю й особисту недоторканність (стаття 3 Декларації прав людини). Неефективними виявилися методи управління адаптацією, оцінкою й звільненням персоналу. Власник підприємства повинен був проводити політику, що забороняє сексуальні домагання й примуси на роботі. Винних у подібних порушеннях необхідно виявляти й звільняти, що є економічно доцільним.

Приклад 3. Хабарництво. Шведське підприємство-виробник зброї Vofors дало хабар індійським посадовим особам, щоб поставити артилерійське озброєння на суму 1,3 млрд.дол. Це забезпечувало роботою 5000 шведських робітників. Постраждали французькі робітники й бізнесмени, від товару яких Індія відмовилася [72, с.209]. У цьому випадку порушені норми соціальної спільності людей. Законодавство розглянутих країн не припускає існування хабарництва. Неефективними є методи управління збутому (під час підписання договору щодо поставки був даний хабар на суму 26 млн.дол.).

Приклад 4. Злодійство. Сімейство Лоу одержало контроль над гонконгським Ka Wah Bank і довело його до руйнування за допомогою крадіжки коштів вкладників. Вони одержували, наприклад, кредит на суму 10,8

млн.дол., а як заставу використовували акції раніше ліквідованого підприємства. Це явний випадок крадіжки, коли приватну власність (кошти вкладників) привласнюють без згоди її законного власника. Наведена історія закінчилася тим, що уряд Гонконгу врятував банк від руйнування та брав участь у справі затримки й екстрадиції родини Лоу, яка втекла за кордон [72, с.223]. У цьому випадку порушені обидва види норм державного регулювання (стаття 17 Декларації прав людини “Право людей на володіння своїм майном-внесками”, Міжнародні стандарти бухгалтерського обліку, національні стандарти фінансової звітності підприємства). До неефективних відносяться методи управління формуванням фінансових потоків і вибором джерела фінансування, що й з'явилося причиною банкрутства та реструктуризації підприємства.

Приклад 5. Руйнування природи. Канадське підприємство з виготовлення взуття Bata порушило графік вивозу зі своєї території промислових відходів (лаки, розчинники, масла й полівінілхлорид). Керівникам доповідали про можливість утилізації відходів за 56 тис.дол. за 3 роки до того, як контейнери прогнили й шкідливі речовини потрапили в ґрунт. На підставі висновку інспекції міністерства з охорони навколишнього середовища суд Канади присудив підприємство до виплати 450 тис.дол., необхідних для знезаражування території, й посадових осіб – до штрафу в 12 тис дол. [72, с.257]. Неефективними в цьому випадку виявилися методи оперативного управління виробництвом. Саме диспетчер повинен стежити за своєчасним виконанням планів і графіків. Графіка екологічних заходів необхідно дотримуватися з такою ж точністю, що й план-графіка контролю основного виробництва. Для підприємств України розглянута проблема є досить актуальною.

Глава 9. Створення механізму для оцінки ефективності методів управління підприємством у короткостроковій та довгостроковій перспективі

9.1. Загальні положення

Раніше у главах 7 і 8 були розроблені:
методика економічної оцінки ефективності методів управління підприємством;

методика оцінки методів управління на відповідність основній базовій конкурентній стратегії підприємства;

методика оцінки методів управління підприємством на відповідність вимогам державних нормативів.

Методика економічного оцінювання дозволяє сформулювати методи управління підприємством і порівняти їх з економічними умовами й результатами (ринок, обсяг продажів, витрати, прибуток, фінанси) його функціонування. Оцінка на відповідність основній базовій конкурентній стратегії покликана врахувати сумісність і взаємне посилення методів управління підприємством. Від відповідності (невідповідності) методів управління державним нормативам залежить припинення або стимулювання діяльності підприємства державою.

Взаємозв'язок перерахованих видів оцінки методів управління зображений на рис. 9.1. Показники свідчать про необхідність урахування всіх трьох видів оцінки при розробці механізму для оцінки ефективності методів управління підприємством.

9.2. Механізм оцінки ефективності методу (ів) управління підприємством у короткостроковій та довгостроковій перспективі

Концепція оцінки ефективності методів управління укладається в їхньому економічному оцінюванні на тлі ринку, операційної й фінансової систем підприємства, а також у їхній оцінці на відповідність основній базовій конкурентній стратегії підприємства і державним нормативам. Сутність загальної методичної схеми полягає у виборі послідовності використання тих чи інших видів оцінки, а також у формі подання результатів підсумкового оцінювання. У кінцевому вигляді механізм оцінки ефективності методів управління підприємством представлений на рис. 9.2.

Механізм оцінки ефективності методів управління підприємством містить у собі три види оцінки й шість видів проміжного результату залежно від того, чи оцінюється ефективність методів управління в короткостроковій чи довгостроковій перспективі.

Економічна оцінка ефективності припускає виявлення ефективності (неефективності) методу (ів) управління в короткостроковому періоді (до одного року).

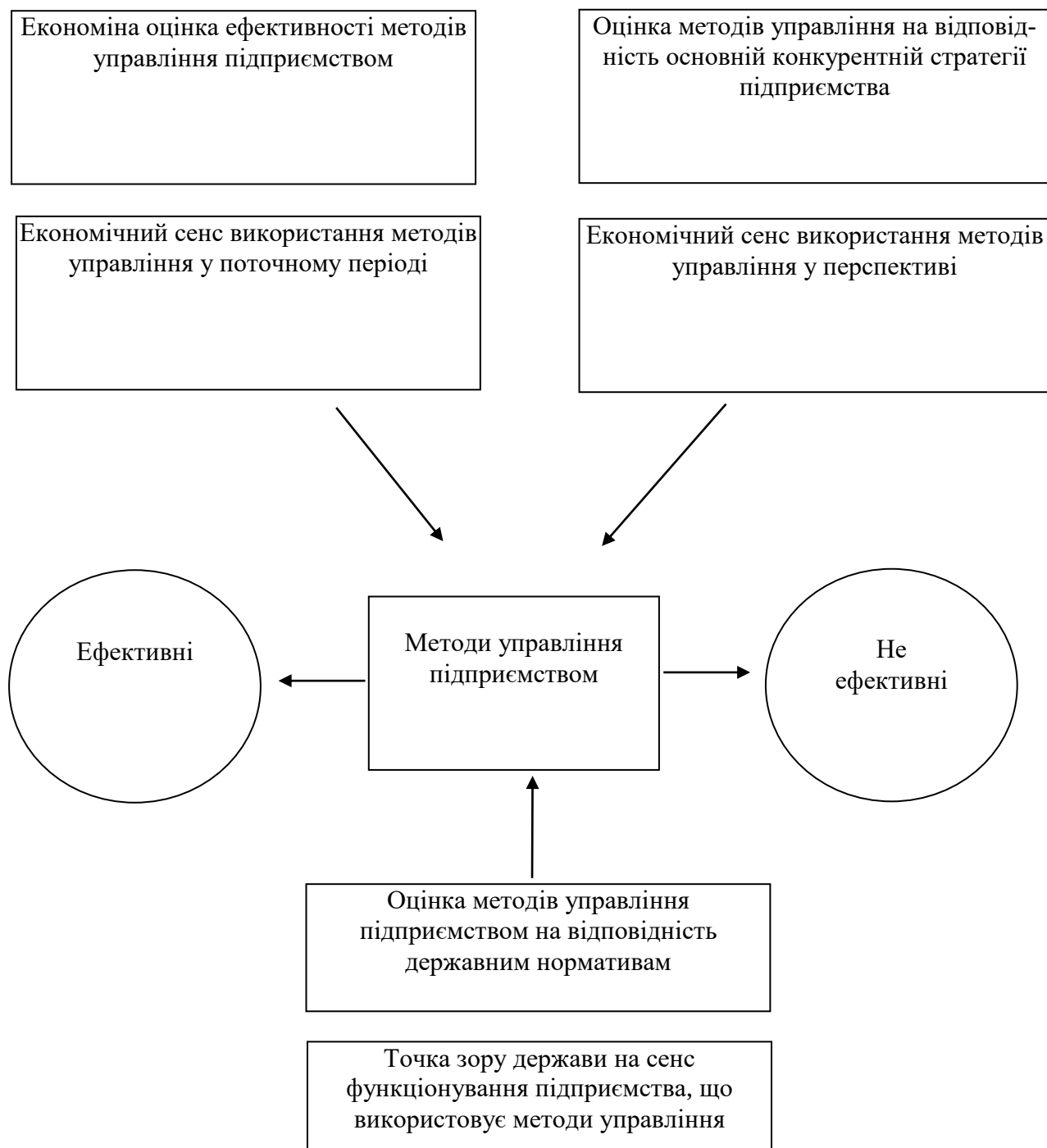


Рис. 9.1. Взаємозв'язок різних видів оцінки методів управління підприємством

Оцінити ефективність методів управління в довгостроковому періоді можна за умови з'ясувати їхньої відповідності основній базовій конкурентній базовій стратегії підприємства й нормам державного регулювання.



Рис. 9.2. Механізм оцінки ефективності методів управління підприємством

Загальний висновок про ефективність (неефективність) методу(ів) управління є результатом усіх видів оцінки [42, с.133; 75, с.127]. Ця умова реалізується за допомогою механізму оцінки ефективності методів управління підприємством. Загальний висновок про ефективність робиться у випадку позитивного результату усіх трьох видів оцінки.

9.3. Особливість оцінки ефективності методів управління великим підприємством та групою підприємств, які об'єднуються спільною метою

До особливостей управління великим підприємством відносяться: наявність усередині підприємства підрозділів, які виготовляють як кінцевий, так і проміжний продукт і мають певний ступінь самостійності; складність використання всіма підрозділами загальної конкурентної стратегії; використання у внутрішніх підрозділах специфічних показників оцінки ефективності їхньої роботи, відмінних від показників роботи підприємства в цілому; складність урахування інтересів клієнта в підрозділах, що виготовляють проміжну продукцію (послуги) й ін. Перераховані особливості істотно ускладнюють організацію ефективного управління великим підприємством. Наведемо результати дослідження того, як працює тут механізм оцінки ефективності методів управління, який має чотири види і вісім видів результатів залежно від того: оцінюється управління одним видом діяльності або дев'ятьма; оцінюється

ефективність методів управління в короткостроковій або довгостроковій перспективі. Під ефективністю методу(ів) управління в короткостроковій перспективі розуміється відповідність ринку й здатності забезпечити задовільні результати діяльності підприємства: обсяг продажів; витрати (собівартість продукції); прибуток; рентабельність; забезпеченість фінансовими коштами.

Така оцінка називається економічною й на великому підприємстві повинна здійснюватися за наступною методичною схемою: складання деталізованого бізнес-плану роботи підприємства на рік з розбиттям його по місяцях; відзначення діяльності проміжних структурних одиниць у розгорнутій структурі витрат, яка включається в план прибутків (збитків), баланс руху грошового потоку на підприємстві й деталізовану його версію по кожному структурному підрозділу; визначення критерію, що свідчить про економічну неефективність методу(ів) управління, фактичне (відзначене в ході реалізації плану) неприпустиме зниження рентабельності й (або) негативне значення балансу руху грошового потоку на підприємстві; при наявності деталізованого бізнес-плану підприємства можна з достатнім ступенем вірогідності виявити конкретний метод управління у конкретному структурному підрозділі, використання якого спричинило економічну неефективність роботи підприємства в цілому, кардинально не змінюючи всю систему управління.

Реалізацію даного виду оцінки розглянемо на прикладі Укрзалізниці. Ця структура поділяється на відділення, які складаються з комплексу лінійних підприємств. Основним, об'єднуючим роботу всіх лінійних підприємств, документом, є план-графік руху поїздів. Порушення його виконання свідчить про зрив договірних зобов'язань підприємства з наступним зниженням рентабельності й порушенням балансу руху грошового потоку. Виявивши цю негативну причину, можна визначити неефективний метод управління й те лінійне підприємство, на якому цей план-графік використовувався. Наприклад, графік руху поїздів порушений через поломку локомотива, що привело до катастрофи й зриву договірних зобов'язань щодо надання транспортних послуг. Усі локомотиви закріплені за певними локомотивними депо, які зобов'язані забезпечувати їх якісне технічне обслуговування й ремонт. Те, що локомотив зійшов з рейок, стало результатом неефективності конкретного методу управління в роботі певного локомотивного депо. Неефективний метод (один з дев'яти раніше описаних) легко встановити після розслідування причин аварії. Допустимо, що причина аварії полягає в тому, що локомотив не пройшов капітальний ремонт через відсутність фінансових коштів на рахунок цього підприємства. Неприйнятним у цьому випадку є метод управління фінансами. Інші вісім методів управління (формуванням товару, ціноутворенням, виробництвом, персоналом і т.ін.) ефективні й не вимагають змін. Інакше кажучи, виробничий підрозділ депо повинен був зробити якісний ремонт (метод управління виробництвом) і мав для цього все необхідне (персонал, інструмент, енергію й т.ін.), крім фінансових ресурсів (метод управління фінансами), що й стало причиною аварії. Така оцінка ефективності управління відноситься до короткострокової перспективи.

Тепер розглянемо особливість оцінки ефективності методів управління великим підприємством у довгостроковій перспективі. Довгострокова ефективність досягається, якщо методи управління дев'ятьма видами діяльності підприємства відповідають: основній базовій конкурентній стратегії підприємства й нормам державного регулювання. За рахунок орієнтації методів управління на певний вид конкурентної стратегії досягається синергетичний ефект, що й забезпечує їх довгострокову ефективність [56, с.180]. Особливістю великого підприємства є вибір різних варіантів основних базових конкурентних стратегій для різних структурних підрозділів, скоригованих щодо конкурентної стратегії всього підприємства. Основний підхід з даного питання розробив М.Портер, який з метою розуміння й удосконалення управлінських процесів на підприємстві запропонував проводити ідентифікацію галузей залежно від виду їхніх конкурентних стратегій [43, 53]. Р.Шулер доповнив положення М.Портера. Він розкрив основний чинник, який впливає на ефективність ідентифікації [1, с.1031]. На думку автора, таким чинником є різні психографічні характеристики працівників, здатних працювати в різних галузях. Узагальнення результатів обох учених дало можливість виділити три групи галузей (видів робіт), яким відповідають певні конкурентні стратегії (диференціація, економія на витратах, висока якість). Дані стратегії можуть реалізовувати “інтуїтиви – творчі” працівники, “динаміки” й “статики – раціоналізатори”, відповідно [60, с.12]. Використання даного підходу для великого підприємства дало наступні результати.

Структурні підрозділи великого підприємства поділяються на основні та допоміжні, де працює основний і допоміжний персонал. Психографічні характеристики працівників основних професій повинні відповідати вирішенню проблем клієнтів підприємства (табл.9.1).

Працівники допоміжних підрозділів великого підприємства, як правило, за психографічними характеристиками відрізняються від працівників основних професій. Вони покликані вирішувати проблеми не кінцевого споживача, а основних структурних підрозділів підприємства (див табл.9.1).

Персонал і стратегія розвитку допоміжних підрозділів великого підприємства можуть відрізнятися від персоналу й стратегії розвитку його основних виробничих підрозділів. Загальна конкурентна стратегія підприємства безпосередньо відповідає стратегії розвитку його основних структурних підрозділів і відбивається на стратегії розвитку допоміжних підрозділів. Розглянемо цей зв'язок на прикладі. Конкурентною стратегією авіакомпанії Донбас - Аеро і її літного загону є економія на витратах. Допоміжні (ремонтні) служби повинні забезпечувати високу якість ремонту й технічного обслуговування літаків. Однак робити їм це доводиться в стислі строки і часто в режимі нічних змін, тому що середнє навантаження на один літак становить 5-6 рейсів у день. Крім того, авіакомпанія (з метою економії коштів на технічне обслуговування за кордоном) возить своїх механіків до країн далекого зарубіжжя. Статикам-ремонтникам даного підприємства (крім раціоналізаторських якостей) повинні бути властиві ще й певні динамічні характеристики (готовність

до далеких перельотів, забезпечення якості робіт з технічного обслуговування літаків у стислий термін і т.ін.). Ще один приклад. Науково-технічна бібліотека сучасного ВНЗу, вирішуючи проблеми професорсько-викладацького контингенту працівників, повинна (крім механічної обробки інформації) ще й забезпечити їй зручну форму для раціоналізації навчального й наукового процесів.

Таблиця 9.1. *Взаємозв'язок розв'язуваних проблем на великому підприємстві*

Галузі					
Транспорт	Машинобудування	Туризм	Торгівля	Освіта	Моб.зв'язок
Проблеми клієнтів та основних структурних підрозділів підприємства					
Швидке й недороге транспортування	Висока якість машин	Розмаїтість туристичних послуг	Економія сил і коштів на придбання товарів	Висока якість знань	Розмаїтість нових функцій
Психографічні характеристики основного виробничого персоналу					
“Динаміки-сенсорики” (пілоти, водії, машиністи, моряки й ін.)	“Статики-раціоналізатори” машинобудування	“Інтуїтивитворчі” працівники (менеджери туристичних фірм-операторів)	“Динаміки-сенсорики” (продавці, вантажники, комерсанти й ін.)	“Статики-раціоналізатори” навчального процесу	“Інтуїтивитворчі” працівники (розробники нових пакетів, продавці)
Проблеми допоміжних структурних підрозділів підприємства					
Якісний ремонт і технічне обслуговування транспортних засобів	Швидке постачання сировини, комплектуючих виробів й енергії	Висока якість послуг (високоякісних турпакетів)	Висока якість продуктів харчування	Доступ до банку світової наукової інформації	Надійність засобів мобільного зв'язку
Психографічні характеристики допоміжного персоналу					
“Статики-раціоналізатори” з ремонту транспортних засобів	“Динаміки-сенсорики” у сфері матеріально-технічного забезпечення	“Статики-раціоналізатори” в готелі	“Статики-раціоналізатори” (виробники продуктів харчування: пекарі; броварники й ін.)	“Динаміки-сенсорики” (бібліографи, бібліотекарі й ін.)	“Статики-раціоналізатори” (проектувальники й збирачі мобільних телефонів)

Розглянемо оцінку ефективності методів управління великим підприємством на відповідність нормам державного регулювання. Даний вид оцінки характеризує ефективність у довгостроковій перспективі. Оцінюється наслідування супернормам ділової етики й нормам соціальної спільності людей. Перший вид нормативів – це універсальні норми, які однаково застосовують-

ся до всіх людей в усьому світі. Вони служать підставою моральної структури світу й контролюються всіма міжнародними й національними судами. Норми соціальної спільності людей – це міжнародні й національні нормативи, що регулюють сфери застосування певних методів управління в межах конкретної країни. У цей час, яке б велике не було підприємство, його менеджер зобов'язаний однаково охороняти інтереси як власників, так і працівників, місцевого населення, громадських організацій по захисту навколишнього середовища, держави. У науковій літературі наведено багато прикладів, коли порушення державних нормативів (обман, дискримінація, насильство, злочинство, хабарництво, зашкодження здоров'ю, руйнування природи), привели до повного банкрутства (знищення) великих підприємств [73]. За приклад можна взяти жалюгідний досвід світового виробника азбесту. Десятиліттями це підприємство обдурювало світову громадськість щодо нешкідливості свого товару, і коли обман був розкритий, то за рішенням суду понесло величезні збитки та припинило цю діяльність.

Отже, під час дослідження виявилось: механізм оцінки ефективності управління великим підприємством необхідно розглядати як механізм оцінки ефективності його методів управління; клієнтська орієнтація методів управління великим підприємством може бути досягнута за рахунок їхніх цілей, орієнтованих на задоволення потреб клієнтів; механізм оцінки ефективності методів управління великим підприємством складається з трьох видів оцінки: 1) економічної; 2) на відповідність основної базової стратегії розвитку підприємства (структурного підрозділу); 3) на відповідність нормам державного регулювання; економічна ефективність (неефективність) методу (ів) управління встановлюється за допомогою детального контролю за виконанням бізнес-плану роботи підприємства, у якому діяльність його допоміжних підрозділів відбита в розгорнутій структурі витрат (даний вид оцінки описує ефективність управління в короткостроковій перспективі); на ефективність методів управління великим підприємством у довгостроковій перспективі впливає відповідність його стратегії розвитку структурних підрозділів й нормам державного регулювання; стратегія розвитку основного виробничого структурного підрозділу великого підприємства повинна бути націлена на рішення проблем кінцевого споживача й відповідати його загальній базовій конкурентній стратегії; стратегія розвитку допоміжного структурного підрозділу великого підприємства орієнтується на вирішення проблем його основних структурних підрозділів і може відрізнятися від загальної базової конкурентної стратегії підприємства; весь набір конкурентних стратегій і стратегій розвитку структурних підрозділів великого підприємства необхідно обмежити варіантами: диференціація; економія на витратах; висока якість; слідування методів управління великим підприємством державним нормативам є обов'язковим для їхньої ефективності в довгостроковій перспективі (даний вид оцінки полягає в тому, що виявляє, чи відповідають методи управління супернормам ділової етики й нормам соціальної спільності людей) [76, с.266].

Наведемо результати дослідження особливості управління групою підприємств, які об'єднуються спільною метою, на прикладі підприємств, що приймали й приймають участь у підготовці та проведенні чемпіонату Європи з футболу “Євро-2009, 2012”.

Україна шукає форми приєднання до процесу світової економічної, соціально-культурної й політичної інтеграції. Значимою сходинкою на цьому шляху є проведення фінальної частини чемпіонату Європи з футболу “Євро-2009, 2012”. Управління процесом підготовки до чемпіонату має на увазі управління цілим комплексом різноманітних підприємств. Дані підприємства відрізняються щодо виробленої продукції (послуг), видів виробництва, штату персоналу, використанням технологіям, фінансовим ресурсам, формам власності. Поеднує їх загальна мета: створити соціальні, економічні й організаційні умови для успішного проведення в Україні “Євро-2009, 2012”. Актуальною є проблема розробки механізму ефективного управління комплексом підприємств, об'єднаних загальною метою.

Питання управління великими об'єктами (комплексом об'єктів) розглянуті в роботах як вітчизняних, так і закордонних учених. До них можна віднести концепцію “краси малого у великому” А.Слоана, що припускає децентралізоване виробництво із централізованою координацією контролю [1, с.177]. Це широко відома теорія кластерів, відповідно до якої група підприємств орієнтується на кінцеву продукцію [77, с.200]. Заслуговує на увагу концепція “реінжинірингу” системи управління великим підприємством, що обумовлює побудову орієнтованих на клієнта бізнесів-процесів [5, с.34; 51, с.7]. У роботі “Оцінка ефективності методів управління великим підприємством” пропонується використання різними структурними підрозділами великого підприємства відмінних друг від друга конкурентних стратегій, під час реалізації яких усе ж-таки враховується вплив основного інтересу кінцевого споживача [76, с.266]. Разом з тим, серед авторів наукових публікацій немає загальної думки із приводу механізму ефективного управління комплексом підприємств, об'єднаних загальною метою.

Викладене послужило підставою для проведення спеціального дослідження з метою створення механізму оцінки ефективності методів управління групою підприємств, об'єднаних загальною метою (на прикладі підприємств України, що беруть участь у “Євро-2009, 2012”).

Створення механізму оцінки ефективності методів управління підприємством (групою підприємств) припускає використання системного, ситуаційного й бізнес-процесного підходів до управління. Для реалізації системного підходу на кожному підприємстві пропонується проводити оцінку ефективності методів управління дев'ятьма видами діяльності. Систему управління можна представити у вигляді методів управління: формуванням товару; ціноутворенням; рекламуванням; збутом; виробництвом; персоналом; витратами; прибутком і фінансами. Ситуаційний і бізнес-процесний підходи до управління рекомендується застосовувати для оцінки ефективності методів управління в короткостроковій і довгостроковій перспективі, відповідно. За своїм

призначенням ці два підходи покликані забезпечити ефективність оперативного й стратегічного управління підприємством (групою підприємств). Як робочий інструмент у роботі використовується поняття “методу управління”: сукупності певним чином і з певною метою організованих способів і прийомів впливу керуючої підсистеми системи управління підприємством на керовану. Перевагою “методу управління” у порівнянні з такими управлінськими поняттями, як управлінське рішення, функція, спосіб, прийом і т.ін., є можливість нагромадження, систематизації управлінського досвіду, коректування, цільової орієнтації управлінського впливу. Дане поняття дозволяє використовувати всі три управлінські підходи до управління: будувати з методів управління, як із цеглинок, систему управління підприємством (системний підхід); виявляти неефективний метод управління, що з'явився причиною різкого зниження рівня рентабельності або ліквідності (ситуаційний підхід); через цілі методів управління орієнтувати їх на задоволення основного довгострокового інтересу клієнта (бізнес-процесний підхід до управління).

Приведемо комплекс потреб учасників чемпіонату для формування групи підприємств (установ), які покликані їх задовольнити (табл.9.2). Для деталізації розділимо потреби на групи: допоміжні; основні; додаткові.

Таблиця 9.2. *Комплекс потреб учасників фінальної частини чемпіонату Європи з футболу “Євро-2009, 2012”*

Види потреб	Структура потреб	Основний інтерес споживача
1. Допоміжні	1.1 Транспортування 1.2 Візові й митні формальності 1.3 Розміщення 1.4 Харчування 1.5 Безпека й медичинське обслуговування 1.6 Зв'язок 1.7 Банківські послуги 1.8 Побутові послуги	Економія часу й коштів Економія часу й коштів Висока якість Висока якість Висока якість Економія коштів і часу Економія коштів і часу Висока якість
2. Основні	2.1 Видовища на стадіоні 2.2 Тренування команд перед матчами	Диференціація Диференціація
3. Додаткові	3.1 Українська культура, туризм, визначні пам'ятки 3.2 Індустрія розваг 3.3 Сувеніри 3.4 Самовираження через екіпірування, національну символіку, культуру спілкування 3.5 Фото й відео на пам'ять	Диференціація Диференціація Диференціація Диференціація Диференціація

Перелічимо підприємства (установи) м. Донецька, що беруть участь у підготовці й проведенні “Євро-2009, 2012”, а також вкажемо основні вимоги до їхньої діяльності. При формулюванні вимог будемо використовувати кон-

цепцію “трьох основних споживчих інтересів” [78, с.57]. До числа основних інтересів споживачів відносяться потреби в диференційованому, ощадливому й якісному товарі. Ідентифікація інтересів дозволяє сформулювати цілі методів управління підприємствами (установами) і оцінити ефективність використання методів на практиці.

Допоміжні потреби учасників чемпіонату в м. Донецьку повинні задовольнити наступні підприємства:

міжнародний аеропорт “Донецьк”, авіакомпанії, автовокзали, підприємства залізниці (вокзал, локомотивні, вагонні й ін. депо);

Донецька митниця;

засоби розміщення (готелі, гуртожитки, приватний сектор);

підприємства громадського харчування;

місьцеве управління ГУМВД України в Донецькій області, ДАІ, Управління пожежної безпеки, Донецька обласна травматологічна лікарня, Донецьке обласне клінічне територіальне об'єднання;

міжнародний телецентр, прес-центр;

банківські й побутові установи м.Донецька.

Основні потреби учасників “Євро-2009, 2012” – це спостереження за грою футбольних команд, а також тренування останніх перед матчами. На задоволення даних потреб спрямована робота спортивних підприємств:

стадіони “Донбас-Арена”, РСК” Олімпійський”;

спортивно-тренувальні бази “Кірша” футбольного клубу “Шахтар”, ФК “Металург”, учбово-тренувальна база благодійного фонду “Олімпік”.

Додаткові потреби гостей чемпіонату покликані задовольнити наступні підприємства:

підприємства соціально-культурної сфери (музеї, театри, кінотеатри, туристичні й екскурсійні фірми);

підприємства, розміщені на території чотирьох фан-зон (парк культури й відпочинку ім. В.Щербакова, парк відпочинку Петровського району м. Донецька, площа біля ДК І.Франко, площа В.Леніна);

підприємства із продажу сувенірної й інформаційної продукції Донецького краю;

Управління щодо справ родини, молоді й міжнародних зв'язків, Управління освіти міської ради (робота волонтерських молодіжних комітетів);

фотопідприємства м. Донецька.

Аналіз даних табл.9.2 свідчить, що перша група підприємств, задовольняючи допоміжні потреби учасників чемпіонату, покликана вирішити їхні проблеми відносно економії витрат (час, кошти) і високої якості (розміщення, харчування, безпека, побутові послуги). Інші дві групи підприємств вирішують винятково тільки проблему “диференціації – розмаїтості” послуг (виробів). Це підкреслює особливість спортивного видовищного шоу, де у першу чергу цінуються враження від захоплюючого змагання команд і культури приймаючої країни.

Механізм оцінки ефективності методів управління групою підприємств, об'єднаних метою організації й проведення чемпіонату “Євро-2009, 2012”, представлений на рис.9.3.

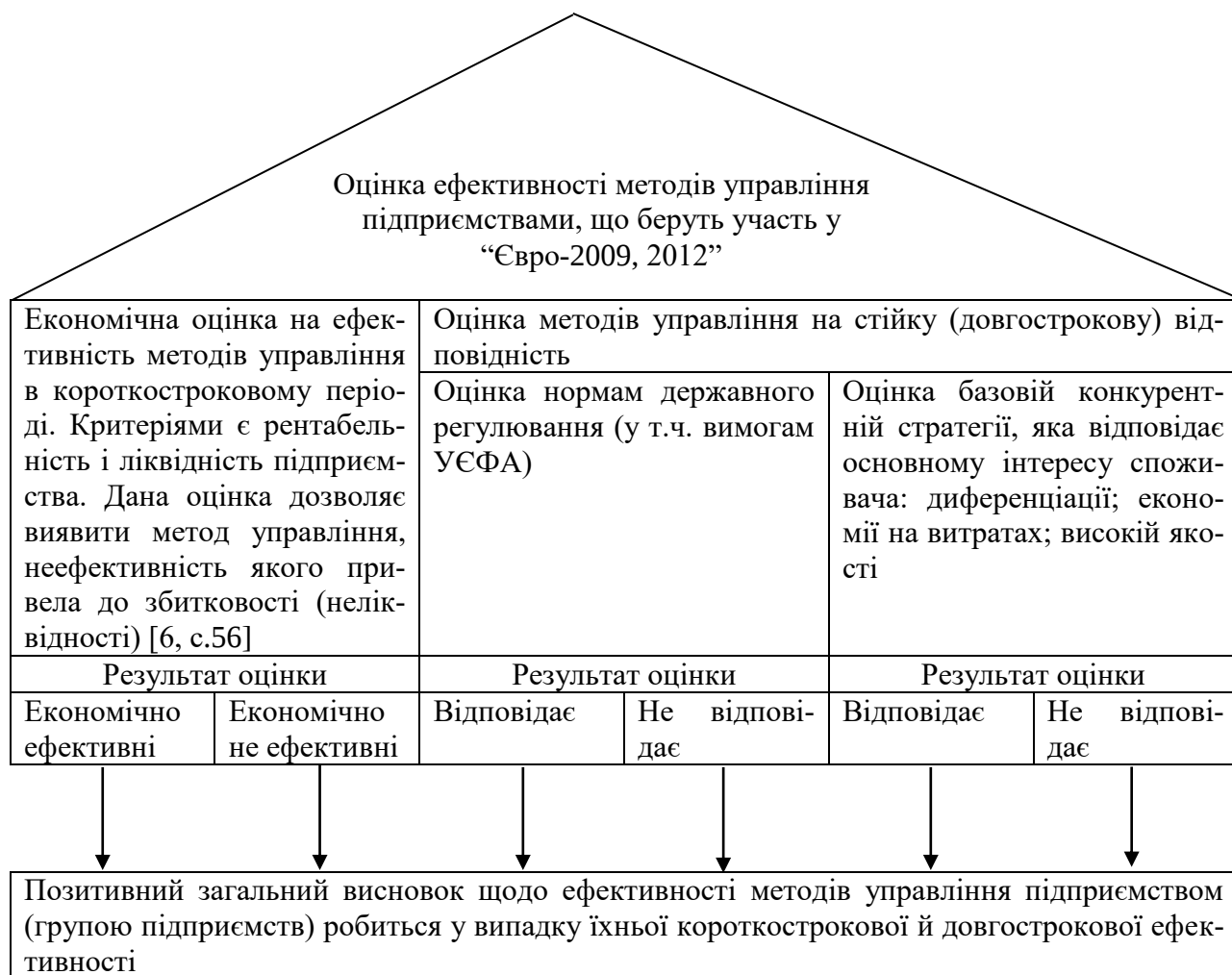


Рис. 9.3. Механізм оцінки ефективності методів управління групою підприємств, що беруть участь в “Євро-2009, 2012”[78, с.57; 79, с.53]

Механізм оцінки ефективності управління підприємствами припускає, що використовувані методи повинні приносити прибуток, відповідати вимогам УЄФА й відповідати основному інтересу учасників чемпіонату.

Остання вимога досягається, якщо всі підсистеми системи управління підприємствами сконцентровані на основному інтересі споживача (табл.9.4). У цьому випадку настає синергетичний ефект, коли різні види діяльності сполучаються й підсилюють один одного. Розгляд методів управління під таким кутом зору дозволяє оцінювати їхню довгострокову ефективність і проводити (якщо буде потреба) коректування.

Таблиця 9.4. *Сполучення й взаємне посилення методів управління у процесі їхньої концентрації на основному інтересі споживача*

Групи методів управління	Основний інтерес учасників чемпіонату “Євро-2009, 2012”		
	Диференціація	Економія часу й коштів	Висока якість
Формуванням товару	Диференційований товар (послуги стадіонів, тренувальних центрів, турфірм й т.ін.)	Високостандартизований недорогой товар (послуги засобів транспортування, митниці, зв’язку та ін.)	Стандартизований якісний товар (послуги готелів, лікарень, побутових підприємств й т.ін.)
Ціноутворенням	Ціна, пропорційна новим функціям, бренду, престижу	Конкурентоспроможна ціна	Ціна, яка пропорційна рівню якості товару
Рекламуванням	Реклама нових функцій, бренду, престижу	Реклама високої продуктивності	Реклама високого рівня якості
Виробництвом	Індивідуальне виробництво	Масове виробництво	Серійне виробництво
Збутом	Збут з акцентом на нових функціях і престижі в обстановці розмаїтості	Збут с акцентом на низьких цінах й оперативності обслуговування	Збут с акцентом на високій якості в обстановці комфорту
Персоналом	Наймання “інтуїтивів” і створення їм творчих умов роботи	Наймання “динаміків” й створення умов для високопродуктивної праці	Наймання “статиків” й створення умов для постійного підвищення рівня якості
Витратами	Витрати на премії “інноваторам”	Витрати на премії “динамікам”	Витрати на премії раціоналізаторам у сфері підвищення рівня якості товару
Прибутком	Покупка інноваційних технологій	Покупка високопродуктивної техніки й технології	Покупка техніки й технології, що сприяють забезпеченню високої якості товарів
Фінансами	Фінансування із власних коштів підприємства	Використання кредитних ресурсів	Фінансування із власних коштів підприємства

Продемонструємо роботу механізму оцінки ефективності методів управління на прикладі стадіону, аеропорту й готелю. Те, що ці підприємства повинні приносити прибуток і відповідати вимогам УЄФА є очевидним й пояснень не потребує. Пояснимо один з трьох видів оцінки методів управління на відповідність їх основному інтересу споживача: диференціації (стадіон), економії часу й коштів (аеропорт) і високій якості (готель).

Послуги стадіону (рис.9.4) повинні бути максимально диференційованими (різноманітними). Сюди входить демонстрація матчів найсильніших футбольних команд Європи, національне екіпірування трибун, неповторне оформлення видовища (пейзажі вугільної столиці через скляні стіни, фейерверк, що вимальовує у небі кристал алмазу) й т.ін. Ціна квитків на матчі по-

винна бути пропорційною новим функціям (рейтингу знаменитих команд, їх сполученню, унікальності конструкції стадіону, популярності зірок естради й т.ін.). Ціна на послуги (товари) повинна бути пропорційною їхньому інноваційному змісту.

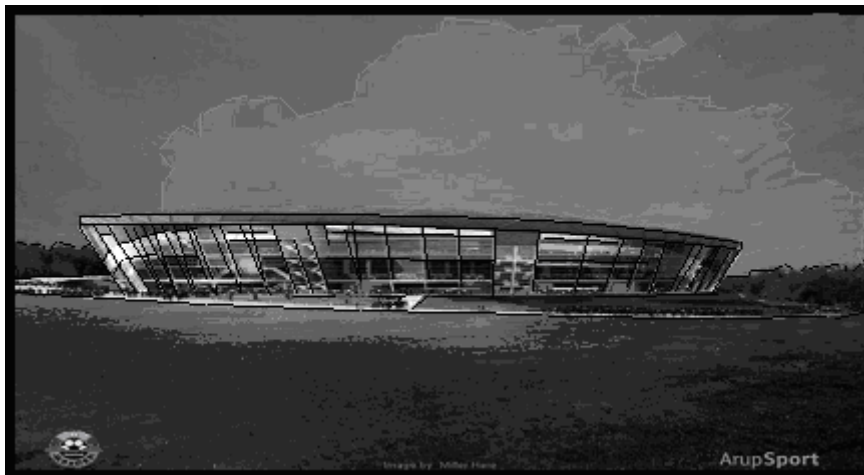


Рис. 9.4. Стадіон Донбас-Арена

Рекламуються в цьому випадку нові інноваційні складові послуг, а збут необхідно проводити в обстановці демонстрації їхньої можливої розмаїтості. Індивідуалізація виробництва послуг має на увазі надання кожній групі учасників (гравці, судді, тренера, уболівальники, ЗМІ) персоналізованого товарного комплексу. Перед зором кожного уболівальника розгортаються видовища: захоплююче змагання футболістів (нижній рівень зору); цікаве повоження та яскраве екіпірування трибун (середній рівень зору); видовище красивого неба у хмаринках, яке перетворюється у яскравий по справжньому царський фейерверк (верхній рівень зору). Оскільки основним інтересом клієнта є видовищність заходу, то до головних професійних якостей персоналу відносяться художній і музичний смак. За інновації у світло-музичному оформленні заходів (трибуни, полотна, які рекламують команди, футбольне поле, внутрішні приміщення, зовнішній фасад будинку й ін.) необхідно виплачувати премії. Прибуток від матчів необхідно використовувати для покупки техніки й технологій, що сприяють ще більшій диференціації послуг (виробів). Фінансуються стадіони, як правило, за рахунок власних фінансових ресурсів.

Аеропорт є зразком підприємства, діяльність якого спрямована на економію часу й коштів клієнта (рис.9.5). Послуги аеропорту повинні бути високостандартизованими й оцінюватися за конкурентоздатними розцінками. Рекламується при цьому висока продуктивність підприємства, що веде до економії часу й коштів споживача.



Рис. 9.5. Аеровокзальний комплекс класу В

На рис.9.5 продемонстрована економія часу клієнта за рахунок рознесення 3-х автопаркінгів (перший поверх) і основної посадкової площадки (другий поверх) за різними рівнями будівлі. Збут послуг здійснюється в обстановці демонстрації високої продуктивності підприємства. Виробництво послуг носить масовий характер, а до основної професійної якості персоналу належить його динамічність. У структуру витрат підприємства повинні бути включені премії “динамікам” за перевиконання норм виробітку й сполучення професій. Чистий прибуток аеропорту повинний інвестуватися в придбання високопродуктивних технологій і техніки (ескалатори, навантажувачі, металодетектори, засоби посадки-висадження пасажирів і навантаження-вивантаження багажу, будівництво нових злітно-посадочних смуг і т.ін.). Фінансуються аеропорти за рахунок кредитних ресурсів.

Готель покликаний виправдати очікування клієнта відносно високої якості послуг (рис. 9.6).

Послуги готелю повинні бути високої якості, що досягається за рахунок стандартів якості щодо обслуговування. Ціна послуг повинна бути пропорційної рівню якості (номера люкс, напів-люкс, стандарт). Рекламувати необхідно високу якість, а збувати послуги в обстановці комфорту (служба рецепції повинна уособлювати затишок і комфорт). Виробництво послуг готелю носить яскраво виражений серійний характер (номера люкс, напів-люкс і стандарт обслуговуються за різною технологією). Для роботи в готелі необхідно залучати “статиків-раціоналізаторів” в області якості. У структурі витрат необхідно резервувати кошти на премії за раціоналізаторство в області якості. Чистий прибуток доцільно інвестувати в техніку й технологію обслуговування клієнтів, що сприяють підвищенню рівня якості послуг (служба “дворецьких”, “гостьовий історик” т.ін.).

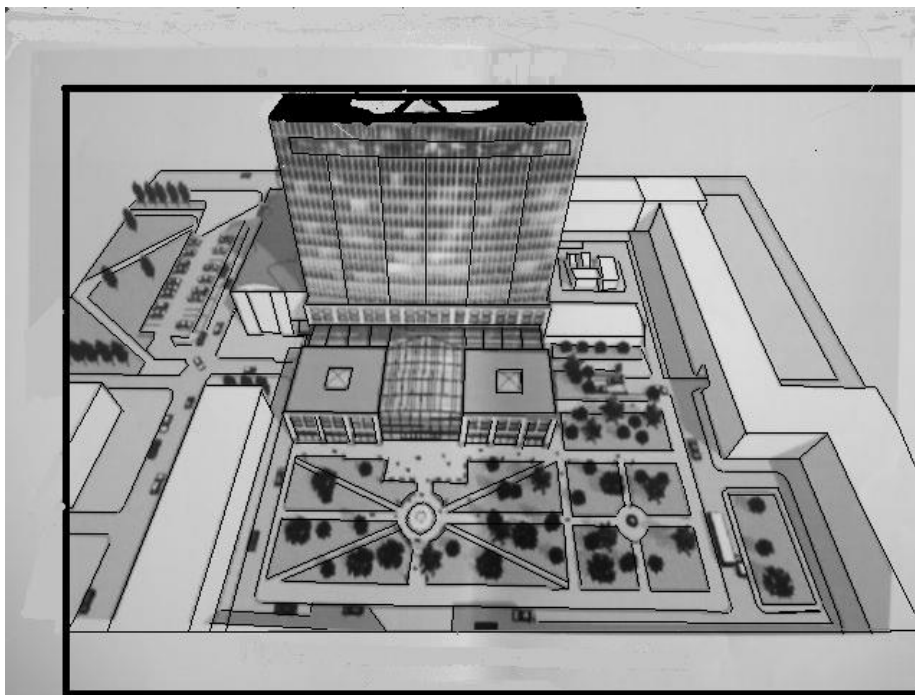


Рис. 9.6. Готельний комплекс “Пушкінський”

Як джерело коштів готели використовують власні фінансові ресурси.

Отже, розроблений механізм оцінки ефективності методів управління підприємствами, що беруть участь у підготовці й проведенні фінальної частини чемпіонату Європи з футболу “Євро-2009, 2012”. Даний механізм включає економічну оцінку ефективності методів управління, а також їхню оцінку на відповідність вимогам державних нормативів (у т.ч. УЄФА) і основному інтересу споживача: диференціації, економії на витратах і високій якості. Отримано, що робота допоміжних підприємств, що беруть участь в “Євро-2009, 2012”, повинна бути спрямована на задоволення основного інтересу споживача в області високої якості й економії часу, а робота основних і додаткових підприємств – на диференціювання товарної пропозиції [78, с.57; 79, с.53].

Висновки до розділу 3

1. Механізм оцінки ефективності методів управління підприємством складається з трьох видів оцінки й шести видів результату залежно від того, яка ефективність визначається: в короткостроковій або довгостроковій перспективі. Ефективним вважається метод управління, який успішно пройшов усі три види оцінки.

2. Ефективність методу (ів) управління в короткостроковій перспективі встановлюється за допомогою “Методики економічної оцінки ефективності методів управління підприємством”, що припускає реалізацію етапів:

формулювання мети підприємства;

SWOT - аналіз тенденцій у сфері діяльності підприємства;

дослідження ринку (клієнт, конкуренти, посередники й постачальники);
 формулювання методів управління маркетингом;
 обсяг продажів по місяцях і за рік;
 витрати на маркетинг;
 план виробництва по місяцях і за рік;
 методи управління виробництвом;
 методи управління персоналом;
 розгорнута структура витрат по місяцях і за рік;
 методи управління витратами;
 прибутки або збитки по місяцях і за рік;
 чистий прибуток;
 рівень рентабельності;
 методи управління прибутком;
 баланс руху грошових потоків;
 методи управління фінансами;

вищенаведений метод (и) управління ефективний (і) у короткостроковій перспективі при задовільних значеннях рівня рентабельності й балансу грошового потоку підприємства й неефективний (і) у протилежному випадку.

3. Ефективність методу (ів) управління в довгостроковій перспективі оцінюється за допомогою “Методики оцінки методів управління на відповідність основній базовій конкурентній стратегії підприємства” й “Методики оцінки методів управління підприємством на відповідність вимогам державних нормативів”.

4. Методика оцінки методів управління на відповідність основній базовій конкурентній стратегії підприємства включає послідовну оцінку на відповідність приватним цілям (скоригованим щодо основної базової конкурентної стратегії підприємства) методів управління персоналом, витратами, прибутком, формуванням товару, виробництвом, збутом, ціноутворенням, рекламуванням, фінансами. Висновок про ефективність (неефективність) методу (ів) управління в довгостроковій перспективі роблять за умови відповідності (невідповідності) їхнім приватним цілям.

5. Методика оцінки методів управління підприємством на відповідність державним нормативам включає послідовну оцінку методу (ів) управління на відповідність супернормам ділової етики (загальнолюдські нормативи) і нормам соціальної спільності людей (національне й міжнародне законодавство). Висновок про ефективність (неефективність) методу (ів) управління в довгостроковій перспективі роблять у випадку відповідності (невідповідності) його супернормам ділової етики й (або) нормам соціальної спільності людей.

6. Особливість оцінки ефективності методів управління на великому підприємстві полягає в тому, що стратегії розвитку допоміжних структурних підрозділів повинні бути орієнтовані на вирішення проблем його основних підрозділів. Даний висновок є дійсним і у разі управління групою підприємств, що поєднуються спільною метою. У цьому випадку допоміжні підприємства орієнтуються на вирішення проблем основних.

Розділ 4. НАПРЯМИ ПОПОВНЕННЯ ТА ВДОСКОНАЛЕННЯ БАНКУ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Глава 10. Поповнення арсеналу основних методів управління підприємством

10.1. Загальні положення

У розд.1 досліджується більшість існуючих методів управління підприємством, а в розд.2 запропоновано поділяти їх на основні й допоміжні. З метою вибору напрямів щодо поповнення й вдосконалення методів управління підприємством сформуємо весь їхній масив, представлений у літературних джерелах [16, 17, 35, 36].

До основних методів управління підприємством відносяться такі: методи управління формуванням товару (нетрадиційне мислення; евристичний метод); методи управління ціноутворенням (проведення цінової політики; функціонально-вартісний аналіз, середні витрати плюс прибуток, отримання цільового прибутку, відчутна цінність товару); методи управління рекламуванням (просування товарів; межфірмові порівняння); методи управління поширенням товару (вихід на ринок; спільна думка сбувальників; системна стратегія втручання); методи управління виробництвом (диспетчеризація; адміністративні наради; функціональні наради; гуртки якості; коригування відхилень від стандартів; ПЕРТ; розробка поопераційної карти; метод складання графіка завантаження цехів; аналіз мікрорухів; разові заміри; здатність швидкого реагування); методи управління персоналом (регламентування; нормування; інструктування; соціальне нормування; соціальне регламентування; моральне стимулювання; комплектування груп; гуманізація праці; мотивація; професійний відбір і навчання; матеріальна винагорода; розвиток кар'єри; пільги й соціальні виплати; гарантія зайнятості; оцінка ділових якостей; метод активного навчання; раціоналізація технології організаційних процесів; поліпшення умов праці й відпочинку; рольові зміни; синтез елементів оргструктури управління персоналом); методи управління витратами (оподатковування; функціонально-вартісний аналіз); управління прибутком (акціонування; інвестування); методи управління фінансами (кредитування; дисконтування; оцінка кредитоспроможності; оцінка фінансування; планування фінансів; ліквідація зайвих і малоцінних основних фондів; реалізація цінних паперів; зміна форм господарювання або власності; мобілізація коштів спеціальних фондів організації; реалізація наднормативних запасів товарно-матеріальних цінностей).

До допоміжних методів управління відносяться такі, як: дослідження операцій; дерево цілей; моделювання; статистична обробка даних; експеримент; оптимізація критеріїв; бальна оцінка; прогнозування; імовірнісна оцінка; мережеві графіки; порівняння; виділення “вузьких місць”; виділення “провідних ланок”; деталізація; угруповання; дерево рішень; соціальні дослі-

дження; програмно-цільовий метод; балансовий; нормативний; аналогій; інверсії; синектики; мозкової атаки; колективний блокнот; морфологічний аналіз; Дельфі; сканування зовнішнього середовища; сценарний метод; маркетингове дослідження; дисперсійний аналіз; метод еталона; матричний метод; логічний метод; багатофакторний аналіз; кореляційний аналіз; діагностичний аналіз.

Аналіз рівня розробки наведеного масиву методів (рис.10.1) показує, що найбільш розробленими є допоміжні методи управління (42%). З основних методів можна виділити методи управління персоналом (22%) і методи управління фінансами (11%). Інші ж основні методи управління перебувають на початковій стадії розробки (2-3%).

Крім того, у науковій літературі відсутні рекомендації щодо формування груп методів управління, що відповідають основній базовій конкурентній стратегії підприємства й ланкам ланцюжка нарощення споживчої цінності товару.

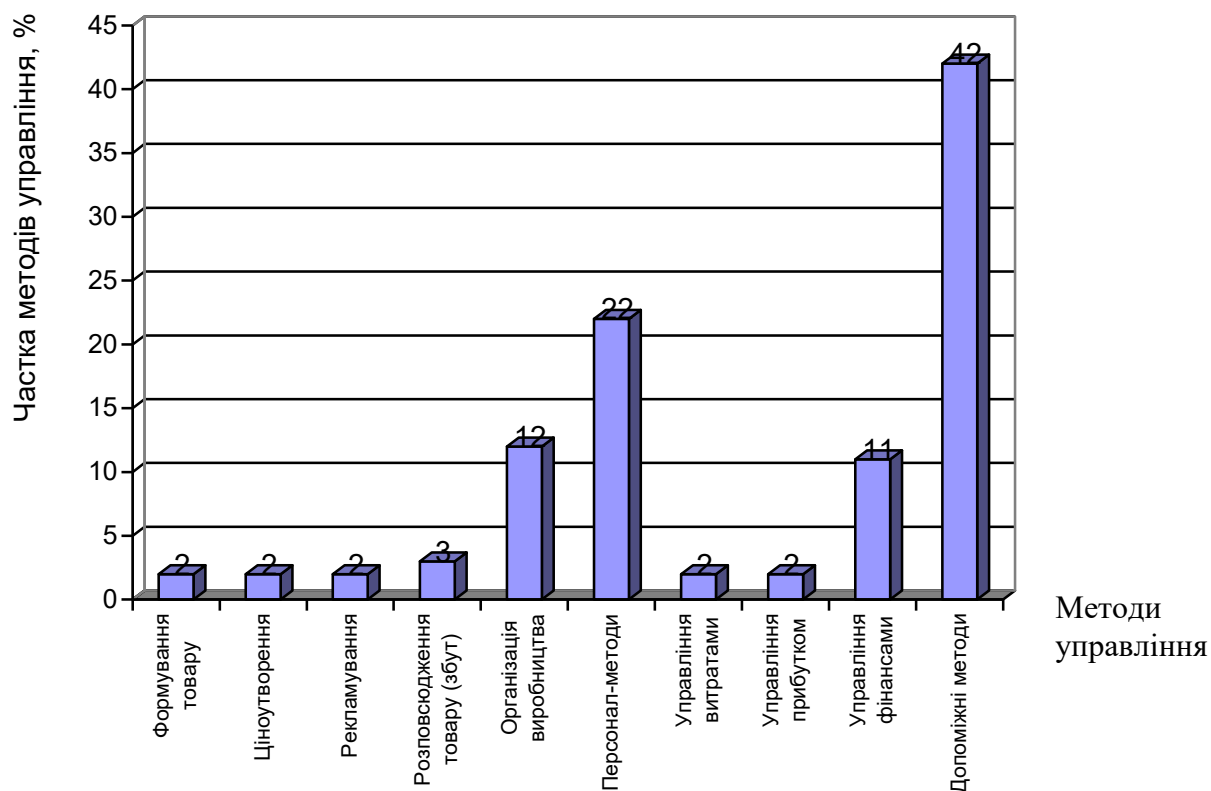


Рис. 10.1. Деякі методи управління з загальної кількості

Наведені докази є підставою для вибору наступних напрямів поповнення та удосконалювання методів управління:

поповнення груп основних методів управління;

розробка методів управління, що відповідають основній базовій конкурентній стратегії підприємства й ланкам ланцюжка нарощення споживчої цінності товару.

Вихідними (відправними) моментами в процесі формування груп основних методів управління вважаються:

- відповідність їх певній (приватній та загальній) меті;
- наявність досвіду використання на практиці.

Цілі груп основних методів управління досліджувалися в розд.2 монографії. Досвід щодо застосування методів наведений у працях Ю.А.Дайновського [35], Р.Кренделла [36]. Значна частина даних отримана в результаті досліджень, проведених автором. Розширимо групи основних методів управління за рахунок інформації, наявної в науковій літературі. Методичний підхід до формулювання певного методу управління наступний:

- метод управління повинен становити сукупність певним чином і з певною метою організованих способів і прийомів впливу керуючої підсистеми системи управління підприємством на керовану (див. п. 1.1);
- певний метод управління повинен відповідати певній меті;
- повинні бути дані про успішне використання методу управління на практиці.

Характеристику груп основних методів управління в розширеному (доповненому) вигляді див. далі.

Форма подання методів управління буде відповідати вимогам до методів управління, як таким. Спочатку наведено назву методу з поясненням сукупності складових прийомів і способів, потім – уточнюється мета його використання й на завершення – загальновідомі приклади успішного використання методу на практиці (до 3-х прикладів).

10.2. Розробка методів управління маркетингом

Першими розроблялися методи управління формуванням товару.

Загальною метою цієї групи методів є задоволення потреб клієнта у товарі, що реалізується за рахунок сукупності різних способів і прийомів його формування.

Додаткові функції. Задоволення товаром клієнта реалізується, в цьому випадку, за рахунок сполучення основної й поміжної функцій у товарі (1) дзеркало в жіночій косметичці; 2) олівець із гумкою; 3) автомобіль з телевізором і холодильником).

Складання й раскладання Зручність перенесення й зберігання (1) парасольки, складні ножі; 2) складні меблі літнього кафе: стіл, стільці, парасолька).

Дитячий конструктор. Задоволення клієнта товаром відбувається за рахунок одержання різних варіантів кінцевого товару з однотипних елементів (1) фітодизайн дозволяє з однотипних рослин робити різні композиції для оформлення квартир і офісів; 2) конструкція м'яких куточків дозволяє складати м'які меблі певної конфігурації).

Товар на колесах. Полегшення переміщення й звернення уваги (1) валіза на коліщатах; 2) офіціанти на роликових ковзанах).

Пристосування до споживача в процесі використання. Коригування параметрів товару під час цього використання (прикріплення й відкріплення елементів одягу дає можливість реагувати на холодну або жарку погоду).

Дроблення товару. Задоволення споживача полягає в тому, що коли клієнт не хоче купувати весь товар, продавець готовий продати його частину (1) продаж ковбаси на вагу, а не цілим батоном; 2) парфуми, що розфасовані в мініпробірки; 3) страховка оформлена не тільки на весь автомобіль, але й на окремі колеса).

Гулівери й ліліпути. Заохочення дуже великим (потужним) або дуже маленьким товаром (1) реклама на всю стіну багатоповерхового будинку; 2) мініатюрні огірки в ресторанному меню).

Сюрприз. Надання товарові додаткової функції, що дивує й розважає споживача (1) акваріумні рибки-піраньї, літуни; 2) мобільний телефон, що нявкає як кіт).

Збільшення рівнів складання. Велика кількість рівнів складання, що істотно зменшує предмет, роблячи його зручним для перенесення й зберігання (1) дамська парасолька; 2) антена, вудка).

Приєднання до товару додаткових ємностей. Приваблива перспектива зберігання (перенесення) у ємностях різних речей (1) накладні кишені в одязі, шкільному портфелі, гаманці; 2) піддони дитячих візків).

Об'єднання товару в повний комплект. Більш висока споживча вартість складових товарів (1) до шампанського у наборі додається квітка й цукерки; 2) можливість купити всі ліки в одній аптеці або всі запчастини до машини в автомагазині).

Підвищення зручності перенесення. Полегшення перенесення за рахунок зручних пристроїв або способів (1) ручка на телевізорі; 2) рюкзак, сумка-рюкзак, ранець, гаманець на поясі, колиска-ранець для перенесення дитини на туловищі дорослого).

Перехід від східчастого регулювання до плавного регулювання. Новий вид регулювання, що сприймається споживачем як більш зручний спосіб настроювання (1) плавне регулювання висоти офісного крісла; 2) поступове регулювання звуку в телевізорі).

Нетрадиційна форма товару. Задоволення покупця відбувається за рахунок нетрадиційної форми вже відомого товару, що може істотно продовжити його життєвий цикл на ринку (1) прямокутний посуд зручніше розмістити в холодильнику; 2) реклама на трамвайних квитках; 3) вимикач для телевізора у формі м'якої цегли).

Подвоєння товару. Здвоєний товар, що використовується розраховуючи на двох споживачів або тоді, коли за рахунок подвійного використання досягається кращий ефект (1) цукерки “Баунті” – це задоволення для двох, а “Твікс” – це солодка парочка; 2) подвійне лезо).

Об'єднання однакових товарів у блок. Клієнт задоволений зручним транспортуванням й зберіганням (1) валізка для майстра у вигляді 10-15 об'єд-

наних між собою відділень для різних інструментів; 2) вода в пластикових пляшках, обтянутих плівкою, створює зручні блоки).

Об'єднання товару з рекламою. Цікава інформація, розміщена на товарі (1) на фірмових сувенірах (ручки, календарі, блокноти) пишуть назву підприємства, телефони, адреси).

Різне фасування. Клієнт задоволений потрібною кількістю товару (1) сир, балик, ковбаса; 2.) склянки для пива шести розмірів).

Зменшення корисної дії одиниці товару. Покупець одержує інтенсивне задоволення, яке благотворно впливає на його здоров'я (1) легкі цигарки зі зменшеним вмістом смол; 2) сухі вина з меншим вмістом алкоголю).

Фіктивне збільшення обсягу продукту. Продукт, який здається більшим, ніж він є насправді (1) навіть, якщо майстер салону краси чітко уявляє собі кінцевий результат, він не повинен відмовлятися від конструювання зачіски на ПК і чотириразового фарбування з метою досягнення необхідного кольору волосся; 2) вазочка для морозива з випуклим донцем).

Об'єднання товарів, що мають загальний конструктивний елемент. Увагу покупця привертає товар, який кріпиться до загального конструктивного елемента. Комплект таких товарів більш компактний і зручний у використанні (1) викрутка, шило, долото кріпляться на одній ручці, а зберігаються усередині її; 2) об'єднання в кухонному комбайні міксера, соковижималки, кофемолки).

Легкість прикріплення (відкріплення) товару в потрібному місці. Зручне використання товару (1) знімні верхні частини дитячих візків дають можливість переносити їх як сумки; 2) лампа-каганець із прищіпкою для зручного розміщення в будь-якому місці).

Оптимальність кріплення. Поліпшені споживчі властивості товару (1) навішення, влучення в пази, укручення; 2) кріплення на присосках, прищіпках, магнітах; 3) фіксація від випадкового відкріплення, подвійне кріплення: приклеїти й прикрутити).

Підкреслення зовнішнім виглядом важливих споживчих властивостей. Клієнту подобається підкреслений зовнішній вигляд важливих споживчих властивостей товару (1) корпус автомобіля у вигляді жука; 2) ручні чоловічі годинники підкреслюють діловитість, а жіночі – витончений смак).

Замкнутий товар. Усунення несанкціонованого використання товару (1) номерні замки на дипломатах, комп'ютерах, верстатах, столах; 2) специфічна конфігурація болтів кріплення коліс автомобіля).

Мотрійка. Поява можливості скласти однакові, але різні за розміром товари, що зменшує обсяг зберігання й привертає увагу (1) посудний набір туриста з мисок і склянок, складених за принципом мотрійки; 2) одноразові стаканчики конусної конфігурації й стільці літніх кафе).

Різновид товару для різних сегментів ринку. Задоволення різних цільових груп споживачів (1) фордовський автомобіль для “будь-яких гаманців”; 2) журнали містять 20% однакової для всіх інформації й 80% – специфічної для певних цільових сегментів).

Місцева якість. Задоволення покупця досягається за рахунок того, що йому не доводиться платити за необґрунтовано високу якість окремих елементів товару (1) поліетиленові мішки-сумки роблять товщиною в місцях, де кріпляться ручки; 2) полірування меблів тільки з потрібної сторони).

Удосконалювання товару шляхом спрощення конструкції. Простота конструкції товару (1) склянка із краплями, її кришка, скло піпетки й гумка піпетки замінюються на пружну пляшечку з маленьким отвором замість піпетки; 2) зубна щітка, футляр і кришка футляра перетворюються в складну щітку, що закриває себе футляром-ручкою).

Спрощення процесу витягу товару з упаковки. Клієнта дивує простота діставання товару з упаковки, що робить його використання більш зручним (1) викручування: губна помада, клей-олівець; 2) видавлювання з тюбика; 3) ліквідація оболонки разом із використанням вмісту товару: звичайний олівець, батон у поліетиленовій плівці; 4) вихід вмісту під впливом внутрішнього тиску: дезодорант, парфуми).

Упаковка як візитна картка виробника. Клієнт пізнає товар по впакуванню, що заощаджує його час (1) жовті коробочки фотоплівки “Кодак”; 2) сині етикетки на пляшках “Пепсі-кола”).

Інформативність упаковки. Покупець вдруге придбає товар, упаковка якого вміщує всю необхідну інформацію про його властивості, виробника й безпечне використання (інформація: виробник, склад, строк виготовлення, призначення, безпека, умови зберігання).

Властивість упаковки полегшити транспортування. Приємно придбати товар розмір упаковки якого дорівнює розміру товару й вона безпечна і легка у транспортуванні (1) більша упаковка із прорізами для рук або ручки; 2) оселедець продається в чистому й гарному цебрі).

Властивість упаковки продовжувати строк зберігання товару. Збереження товару за допомогою напівгерметичної, герметичної й вакуумної упаковки (1) піца у вакуумній упаковці; 2) хліб – у поліетиленовій).

Узгодження форми товару й упаковки. Клієнт задоволений збереженим тендітним товаром при транспортуванні (1) футляр скрипки, гітари; 2) виріб зі скла, порцеляни).

Пропорційність запасу надійності елементів конструкції. Зменшена ціна за рахунок зниження надійності елементів товару до рівня малонадійного (1) нераціональність суперзамків на валізах пояснюється легким доступом усередину через бічне обшивання; 2) верх, устілки й підошва взуття розраховані на один термін служби).

Заплановане знищення товару. Задоволення клієнта реалізується за рахунок нових (безпечних) модифікацій товару (1) моральне старіння: комп'ютерів, мобільних телефонів, одягу, взуття, шоу-програм, пісень, романів; 2) одноразові шприци, посуд, білизна, сорочки).

Інтернаціоналізація товару. Не страждає національний патріотизм клієнта (1) зроблено в ЄС; 2) виробництво Міжнародної компанії).

Готування продукту перед реалізацією. Задоволення цікавості в пізнанні секрету готування, а також гарантія свіжості продукту (1) курчата гриль, шашлик; 2) китайський самовар; 3) коктейлі).

Повний сервіс. Більша споживча вартість реалізується за рахунок повного комплексу послуг (1) послуги із кредитування, упакування, доставки, розпакування, монтажу, гарантійного ремонту товару; 2) послуги взаємних фондів: збір інформації на ринку цінних паперів, диверсифікованість інвестиційного портфеля, нарахування й виплата дивідендів).

Безкоштовний сервіс. Гарантія більшої надійності виробів (безкоштовний гарантійний ремонт меблів, побутової техніки).

Задоволення потреб молоді. Молодий споживач задоволений спеціально для нього розробленим товаром (1) американська післявоєнна допомога японським дітям молоком розвила в них смак до молокопродуктів. Наразі США є найбільшим постачальником сої (корму для корів) на японські острови; 2) комп'ютерні ігри).

Отже, розглянуто 42 методи управління формуванням товару, які узгоджуються з метою й підтверджуються прикладами із практики.

Доповнимо групу методів управління ціноутворенням.

Загальною метою групи є задоволення клієнта ціною.

Установлення ціни за елементами витрат. Ціна = сума витрат + прибуток. Цінове задоволення клієнта відбувається за рахунок помірному, в порівнянні з витратами, розміру прибутку. Наприклад, загальноприйнятий метод розрахунку мінімальної ціни виробником, яку обґрунтовують для покупця різними способами.

Визначення ціни за схемою: середні витрати плюс прибуток. Це постійна середня націнка, додана до ціни оптового постачальника. Використання загальноприйнятої в галузі середньої націнки (1) постійний відсоток (націнка), доданий до ціни оптового постачальника; 2) загальноприйнята націнка – 20 % у роздрібній торгівлі продуктами харчування).

Ціна на ринковому рівні. Основний виправдувальний перед споживачем аргумент полягає в тому, що сьогодні на ринку це коштує скільки-то (1) ціни на продовольчі товари; 2) ціни на бензин).

Ціна товару складається з елементів його конструкції. Ціна = сума цін елементів конструкції товару. У цьому випадку має місце цінове задоволення клієнта невисокою вартістю окремих елементів конструкції товару (ціна туру за кордон = вартість проживання й харчування + транспортування + віза + трансфер + страховка + послуги фірми).

Ціна по елементах споживчої вартості товару. Кожне підвищення початкової невеликої ціни повинне приносити певну споживчу якість, щоб споживач міг вибрати певну якість за певну ціну (1) туфлі вітчизняні із замінника, туфлі імпорتنі із замінника шкіри, туфлі вітчизняні зі шкіри, туфлі імпорتنі зі шкіри; 2) трактор з гарантією безаварійної роботи на рік, три, п'ять, десять, з комплектом запасних частин, з кондиціонером і т.ін.).

Ціна на “роздязнений товар” з наступним його “вдяганням”. Це втягування покупця в процес купівлі малими початковими цінами, розраховуючи на появу в нього бажання купити за повну ціну (1) автомобільні дилери залучають початковою ціною товару, яка без доповнюючих устроїв і сервісу на 30-50% нижча від кінцевої ціни; 2) турагенти зацікавлюють подорожуючих ціною тільки проживання за кордоном, яка з урахуванням цін на транспорт, візу, страховку й послуги фірми істотно збільшується).

Ціна з коригованими надбавками й знижками. Цінове задоволення клієнта здійснюється шляхом коригування ціни залежно від реакції споживача. Ідея методу полягає в тому, щоб багатого споживача задовольнити високою ціною, а небагатого – мінімально можливою ціною. (Приклад коригування: Т – ціна основного товару, Д – ціна доповнення до нього, мінімальна ціна = 250 дол. 1) Т = 300 дол, але до нього є обов'язкове доповнення Д=50дол.; 2) Т = 300 дол, але при бажанні до нього ще можна додати Д=50дол.; 3) за 300 дол. продається не тільки Т, але й Д вартістю 50дол.; 4) фірма вирішила продавати Д безкоштовно й тому Т + Д = 250 доларів).

Ціна в результаті проведення аукціону на підвищення або зниження. Ідея полягає у виявленні споживача, який готовий платити більше за всіх й від цього має задоволення (1) аукціон на підвищення – це звичайний варіант аукціонного продажу, коли оголошується стартова ціна, яка за пропозицією учасників підвищується; 2) аукціон на зниження – це оголошення найвищої стартової ціни з її поступовим зниженням, до моменту згоди одного з учасників купити товар).

Психологічна ціна. Цінове задоволення клієнта настає за рахунок зниження вартості товару на економічно несуттєву, але психологічно значиму величину (1) 999,9 замість 1000 грн.; 2) пилосос вартістю 999 грн. і потужністю 1010 Вт).

Демпінгова ціна. Це явно занижена ціна на етапі боротьби з конкурентами (українські експортери нерідко продавали за кордон сировину й товари за цінами, нижчими за світові, що провокувало неодноразові антидемпінгові розслідування й судові позови й рішення про встановлення антидемпінгових мит на українські товари).

Регулювання ціни залежно від рівня технічного сервісу. Підвищення або зниження ціни залежно від рівня технічного сервісу в тому випадку, якщо споживач бажає (не бажає) виконати окремі технічні операції самостійно (1) найбагатшим – додатковий сервіс за додаткову оплату, звичайний рівень сервісу за звичайну оплату і знижка, якщо покупець відмовляється від сервісу; 2) фірми, що мають у штаті технічні підрозділи, хочуть відмовитися від сервісного обслуговування виробника й одержати за це знижку із продажної ціни).

Зняття “вершків”. Коли продукт має попит й одного виробника, “вершки” знімаються з різних за доходами покупців шляхом періодичного зниження цін. У цьому випадку задоволення клієнта відбувається за рахунок доступної для нього, але недоступної для інших верств населення, ціни на прес-

тижний товар (виробниками послуг і засобів мобільного зв'язку знімалися “вершки” з директорів підприємств, керівників середньої ланки, працівників, студентів, зараз настав час і старших та молодших школярів).

Дешевий товар з дорогою добавкою. Ідея полягає в тому, щоб залучити дешевиною товару, а прибуток одержати за рахунок дорогої обов'язкової добавки. Доступність придбання основного товару, що виводить клієнта на певний рівень життя (1) фотоапарати + плівка “Кодак”; 2) ігрова приставка “Денді” + картриджі до неї).

Установлення ціни шляхом збору пропозицій покупців “у темну”. Коли продаж не терміновий, можна обрати перспективного покупця, по черзі пропонуючи товар багатьом і зберігаючи при цьому комерційну таємницю. У цьому випадку клієнт задовольняється ціною тому, що це його вибір (1) використовується державними установами і великими компаніями при виборі підрядників для будівництва складних об'єктів; 2) створення оригінальних дорогих технічних систем).

Ціна на товар - збитковий лідер. Явно занижена ціна на товар у розрахунку, що клієнт буде купувати й все інше, що окупить витрачені на збиткового лідера кошти (продовольчі магазини залучають домогосподарок ціною на ковбасу (яйця, молокопродукти) для того, щоб окупити витрати за рахунок придбаного ними повного комплексу продуктів на всю родину на тиждень).

Лімітування цін. Лімітовані ціни на основні життєвонеобхідні товари (1) державне регулювання цін; 2) міжфірмові угоди).

Рознесення платежів на певний період часу. Полегшення процесу придбання дорогого товару (1) кредит; 2) розстрочка).

Рознесення в часі прогресивних платежів. Поетапні неоднакові платежі, починаючи з низьких і закінчуючи високими (1) навчання швидкому читанню: 20сек/стор. – 120 грн., 5сек/стор. – 360 грн., 1сек/стор. – 750 грн.; 2) платна вища освіта за невелику плату – на перших трьох курсах і збільшену – на четвертому, п'ятому й шостому курсах, пов'язану з одержанням дипломів бакалавра, спеціаліста, магістра).

Рознесення в часі регресивних платежів. Поетапні платежі, коли на першому етапі сплачується 50% суми, а надалі розмір кожного платежу знижується (1) страхова компанія пропонує страховку за умови першого значного внеску, інша сума – через певні періоди частинам; 2) квартири в Іспанії продають із оплатою 50% вартості відразу, з розстрочкою остаточної суми на 20 років).

“Слідкуюча” ціна. Цінове задоволення клієнта досягається за рахунок цін, які на 5-10% нижчі, ніж у конкурентів (1) пункти продажу валют; 2) підприємства при виході на ринок).

Установлення ціни на основі оцінки попиту та пропозиції. Оперативне змінювання ціни: збільшення, якщо встановлена ціна викликає підвищений попит; зниження, якщо попит надто низький (1) експериментальне визначення оптимального рівня ціни на товар; 2) ціноутворення при виході на незнайомий ринок).

Регулювання ціни залежно від сезонності попиту. У сезон, коли попит найбільший, ціна повинна бути високою, а в міжсезонний період – найнижчою. Цінове задоволення клієнта досягається за рахунок виправданого рівня цін (1) послуги готелів у курортній зоні; 2) сезонний одяг; 3) ліжі).

Ковзаючі контрактні ціни.. Передбачення можливості зміни цін під час виконання контракту за умови дії заздалегідь обговорених чинників (1) загальнодержавні переоцінки; 2) зміна ринкових цін; 3) зміна витрат на виробництво).

Відповідність ціни на товар загальній політиці фірми. Ціни відповідають іміджу фірми й колу її покупців (1) туристична фірма “САН”, яка обслуговує елітного споживача, повинна підтримувати рівень цін на 30-40% вищий середньогалузевого; 2) ціни на споживчих ринках невисокі).

Знижка за швидкість оплати реалізується для поповнення фінансових активів підприємства. Одержання клієнтом компенсації за швидке перерахування фінансових коштів (1) 20 % знижки тим, хто сплатив кошти до 30 квітня; 2) 10 % знижки тим, хто перерахував гроші до 1 грудня).

Знижка постійним покупцям формує контингент постійних клієнтів, яким продавати легше, тому що вони більше довіряють фірмі. Привабливе зниження цін (1) звичайна картка члена клубу постійних клієнтів турфірми “САН” видається після третьої поїздки й припускає 5% знижки на весь турпродукт; 2) срібна картка (6 поїздок) – 7% знижка на турпродукт; 3) золота картка (кожна 10 поїздка) – це безкоштовний тур від фірми “САН”).

Знижка за збільшення розмірів покупки. Це розподіл з покупцем не основного, а додаткового прибутку, якого не буде, якщо знижку не надати. Одержання клієнтом компенсації залежно від розміру покупки (1) товари еластичного попиту; 2) блок відеокaset (10 штук) із знижкою 30%).

Знижка на конкретний період. Це розпродаж під час пільгового періоду реалізації нерентабельних запасів і звільнення коштів для перспективної продукції. Привабливо низький рівень цін (1) знижки в передсвяткові дні; 2) під час проведення виставок; 3) перед закінченням сезону).

Знижка пред'явникові рекламного купона має на меті прискорити товарообіг (1) 10 % знижка пред'явникові вирізаного з газети рекламного купона; 2) пересилка рекламних купонів поштою).

Отже, сформовано 29 методів управління ціноутворенням, які узгоджуються з метою й підтверджуються прикладами із практики.

Приведемо результати дослідження щодо формування методів управління рекламуванням. Спільною для всіх методів метою є інформаційне задоволення клієнта у товарі.

Повторення реклами. Ідея методу полягає в забезпеченні “дозрівання” до необхідності покупки й охоплення великої аудиторії. Багаторазове повторення рекламного тексту в засобах масової інформації (1) періодичний показ рекламних роликів; 2) 20-ти секундна щогодинна реклама з ранку і ввечері).

Зміст реклами по функціях ІПН. Інформувати треба при відкритті фірми (І), переконувати (ІІ) під час зростання продажів й нагадувати (ІІІ) у пік

популярності товару. Урахування поінформованості клієнта щодо товару (1) турфірма “САМ” при виході на ринок активно інформувала споживача через TV – рекламу; 2) під час зростання обсягів продажів “САМ” переконувала в супер диференціації її продукту у всіх рекламних засобах (TV, радіо, газети, щити); 3) на етапі популярності “САМ” обмежується нагадуванням про себе в TV - передачах “Турсалон”, “Магазин подорожей”).

Нарощування інформативності реклами. Ідея полягає в тому, щоб не повторювати те саме, а уточнювати раніше сказане. Поглиблення змістовності рекламного тексту (1) перше оголошення рекламує торговельну марку; 2) друге – функції товару; 3) третє – якості товару й т.д.).

Більша реклама привертає увагу великими розмірами за допомогою: 1) реклами на всю стіну багатоповерхового будинку; 2) рекламних щитів; 2) надувних макетів товару.

Презентація – це організація спілкування й рекламування в неофіційній обстановці. Вона проводиться в ході невимушеної довірчої бесіди (1) презентація перед відкриттям підприємства; 2) перед початком періоду сплеску попиту).

Айс-стоппер. Використання в рекламі об'єктів, що мимоволі притягують зір і подобаються споживачеві (1) гарна жінка; 2) дитина; 3) тварина; 4) інтенсивна кольорова пляма).

Погляд – увага – зміст. Це побудова реклами так, щоб вона спочатку притягала погляд, потім привертала увагу, а вже потім “включала” пам'ять для запам'ятовування тексту. Урахування фізіологічних можливостей споживача до сприйняття нових відомостей (1) зупинка погляду за допомогою “айс-стоппера”, залучення уваги деталями, запам'ятовування короткого конкретного (драматичного) тексту; 2) реклама послуг з безпеки дорожнього руху: різдвяна ніч, на бруківці лежить батько в одязі Санта-Клауса з ялинкою й іграшками, напис: “Санта-Клаус помер”).

Несподіванка щодо місця реклами. Залучення уваги розміщенням на незвичайних предметах (1) реклама на трамвайних талонах; 2) реклама на транспорті, мостах, деревах).

Анекдотична реклама. Задоволення клієнта настає під час сприйняття реклами, що поширюється у вигляді анекдоту (1) проносні засоби: “Діє ніжно, не перериваючи сну!”; 2) сік: “Ти ж лопнеш, дитинко! Тату, а ти налий і відійди”).

Вакуумна реклама припускає первісну повну відсутність інформації протягом рекламного часу, що змінюється несподіваним повідомленням про новинку. Використання акценту в рекламній компанії, що інтригує й цим допомагає краще запам'ятати зміст реклами (1) реклама Л.Якоккой автомобіля фірми Крайслер: щоденне 5-ти хвилинне мовчання на TV; 2) фірма міста Маріуполь: “Ми даруємо жителям Маріуполя 5 хвилин тиші!”).

“Вверх ногами”. Краще запам'ятовування реклами, повернутої на 180 градусів (1) перевернена реклама в центрі рекламної сторінки, заповненої оголошеннями).

Вид питання. Інформація в цьому випадку подається як питання, на яке шукається і знаходиться відповідь (1) “Я не знаю, де купити картки спортлото. Де ж купити картки спортлото? Картки спортлото можна купити у всіх кіосках міста”).

Драматизація припускає демонстрацію товару на тлі драми, якої не було б, якби товар використали. Надання клієнтові цікавих відомостей про можливий драматичний розвиток подій (1) вогнегасник на тлі пожежі; 2) ліки на тлі хвороби).

Секретна реклама. Поширення інформації довірчо серед “своїх” людей (1) товариші по службі; 2) члени Клубу по інтересах; 3) мешканці будинку).

Динамізація. Демонстрація товарів у русі, що привертає увагу й демонструє їх можливості (краще один раз побачити, чим десять разів почути) (1) автомобілі; 2) скутери; 3) роликові ковзани).

Реклама, що рухається. Це залучення уваги до руху самого рекламного тексту (1) рядок, що біжить (TV, вулиці, площі); 2) стіни хокейних стадіонів).

“Уже-уже”. Залучення уваги клієнта повною готовністю зробити послуги або поставити товар уже сьогодні (1) уже сьогодні, зі складів у Києві; 2) уже сьогодні, зі складів у Донецьку).

Рекламування корисної функції. Рекламування не складних технічних (хімічних, фізичних) параметрів, а зрозумілих корисних функцій (1) реклама шампуню: “Усуває лупу”; 2) зубна паста: “Захист від карієсу”).

Витонченість досягається за допомогою орієнтування на емоційний стан клієнта (1) Баунті – це райська насолода; 2) Шанель – це витончений смак).

Демонстрація складу. Демонстрація товару зсередини (1) реклама торта шматочком; 2) мультиплікація складу продукту зсередини).

Привабливий термін. Розшифровка незрозумілого модного терміна (1) курси трансцендентної медитації; 2) карате-до).

Телефонна реклама реалізується під час приватної телефонної бесіди (1) майстри салонів краси інформують постійних клієнтів про новинки; 2) менеджери турфірми інформують постійних клієнтів про новий турпродукт).

Безкоштовні сувеніри. Надання безкоштовних сувенірів, які діють як предмети –дзвіночки (1) брелки із символікою фірми; 2) ручки, поліетиленові валізи й т.ін.).

Приєднання реклами до широкорозповсюджених предметів реалізується за допомогою розміщення реклами на товарах масового попиту, доступних кожному (1) реклама на сірникових коробках; 2) на залізничних й авіаційних квитках; 3) на календарях).

Обіцянки в рекламі. Задоволення клієнта під час обговорення й обмірковування обіцянок (1) дослідження показують, що оголошення, у яких є обіцянки, читають й обмірковують у чотири рази частіше, ніж оголошення без обіцянок; 2) наш одеколон змінить Ваше життя).

Спеціальна помилка в тексті. Залучення грамотної людини до рекламного тексту з орфографічною помилкою (1) квіткова фірма – замість квіткова фірма; 2) PILO – замість POLO).

Престижна реклама. Задоволення клієнта досягається не демонстрацією товару, а солідністю фірми (1) Як Ви уявляєте собі фірму “Хюндай”? Відповідь: ”Зображення кораблів, локомотивів, мікросхем, автомобілів, локаторів, комп'ютерів, заводських корпусів, екскаваторів, розміщені на одному малюнку”).

Фірмовий стиль. Загальні елементи товарів, реклами, ділової документації, які дозволяють ідентифікувати знайому фірму й запам'ятати нову (1) шрифт “Pepsi” завжди однаковий, емблема завжди червоно-синя на білому; 2) шрифти, графічні зображення, кольори, постійні словесні обороти, мелодії й інші звуки).

Одиничні оголошення. Розміщення реклами осторонь від іншої рекламної інформації, що привертає увагу (1) розміщення реклами в газеті не серед інших рекламних оголошень, а біля цікавих статей, програми TV; 2) одинична реклама в тролейбусах, трамваях).

Контрастність змісту реклами реалізується за допомогою різкого контрасту реклами зі змістом інших рекламних текстів, що запам'ятовується (1) “У жодному разі не купуйте наші акції, якщо Ви не хочете мати максимальних дивідендів”; 2) виробник лічильників води: “Ви – не наш клієнт, якщо не піклуєтеся про ресурсозбереження”).

Перші п'ять відсотків. Інформаційне задоволення клієнта досягається за рахунок привабливого початку (до 5% тексту) реклами, що звичайно захоплює й змушує людину прочитати весь текст (1) реклама ліків: “Уперше бабуса прийшли додому в одинадцять”; 2) Міністерські крісла тріщать! Я йду!).

Ключові слова. Наявність в рекламі виділених шрифтом і розмірами ключових слів, що прискорює розуміння змісту тексту (1) Фірма “Ревізор” зробить Вам висококваліфіковану аудиторську перевірку).

Гра слів. Добор каламбурів або словосполучень, які добре передають рекламовані властивості товару (1) Олімп, усе починалося з Олімпу; 2) засіб для засмаги “Танфастик”: швидко засмагати).

Координати рекламодавця. Використовуються при швидкоплинній телевізійній і радіореklamі, коли треба запам'ятати координати рекламодавця (телефон фірми постійно “пливе” на екрані телевізора).

Альтернатива. Пропозиція клієнтові конкретної альтернативи, у якій кращий вибір очевидний (1) Або платіть штрафи або передплатуйте журнал “Бізнес”; 2) Або користуйтеся зубною щіткою “Джестик” або розтягніть рот).

Останній шматочок. Демонстрація обмеженої кількості товару порівняно з кількістю покупців (1) кількість місць обмежена; 2) тільки для постійних клієнтів).

Римування. Римована реклама, що запам'ятовується, має властивість передаватися від людини до людини (1) Кожний знає, що “Монарх” у своїй справі патріарх; 2) Всі хто любить долю й реп, ваучери відносять в “НЕП”).

Пряма пошта. Розсилання реклами поштою потенційним покупцям, що стимулює їх до покупки (реклама технікуму розсилається поштою всім випускникам середніх шкіл області).

Персоналізована реклама. Клієнту приємно, якщо рекламу повідомляє відомий артист, спортсмен, диктор або задоволений клієнт (ті, кому довіряють) (1) боксер Кличко й торговельна марка “Чернігівське”; 2) Руслана Писанка і реклама одягу).

Реклама з позиції того, хто слабкіший. формується під час визнання того, що фірма не лідер, але намагається максимально задовольнити клієнта (1) Ми не Вінер-форд, але ми – це колектив професійних автослюсарів, здатних вирішити проблеми Вашого автомобіля; 2) Ейвіс усього на другому місці, але ми намагаємося надати Вам максимальну якість).

Метод планування рекламних заходів. Інформаційне задоволення клієнта провадиться в тимчасові інтервали, що передують сплеском споживчого попиту на товар (1) реклама харчових продуктів за тиждень до свят; 2) туристичних послуг перед літом й узимку).

Отже, сформовано 41 метод управління рекламуванням. Усі вони відповідають меті розвитку підприємства й підтверджуються прикладами із практики.

Доповнемо групу методів управління збутом.

Загальною метою цієї групи методів є задоволення потреб клієнта в місці купівлі.

Прямий (безпосередній) збут. Задоволення потреб клієнта в місці купівлі досягається за рахунок того, що в безпосередні відносини зі споживачем вступає сам виробник, який добре знає свій товар (1) послуги освіти; 2) салон краси; 3) банківські послуги; 4) курчата-гриль).

Непрямий метод збуту. Використання для збуту незалежних посередників-професіоналів (1) дилерська мережа продажу автомобілів; 2) дрібнооптові посередники між виробниками харчових продуктів і різних торговельних точок).

Збут через оптовика ефективний, коли ринок територіально великий, а коштів для власної збутової мережі немає (1) збут соків “Смак” через оптові торговельні бази областей України; 2) продаж газу через Росукренерго).

Мерчандайзинг. Це розміщення й оформлення товарів у точці продажу для ініціалізації “імпульсної” купівлі. Організується за допомогою урахування психофізіологічних особливостей споживача (1) PS-матеріали, полиці, що крутяться, пластикове обрамлення товару на полицях і т.ін.); 2) розміщення найзапитуваніших товарів у центрі сектора огляду, із середнім попитом – вище, а з низьким – нижче зазначеного сектора).

Спеціалізована торгівля. Це пропозиція клієнтові широкого вибору товарів у рамках вузькоспеціалізованої товарної номенклатури (1) продаж породистих собак через кінелогічні клуби; 2) супермаркети електроніки).

Торгівля зі змішаним асортиментом. Можливість придбати в одному місці все необхідне (1) Ненажера – супермаркет; 2) Амстор – супермаркет).

Супермаркет. Використання передових технологій у сфері торговельних послуг (1) таке розміщення товару, що сприяє максимальній покупці (молоко й овочі наприкінці залу, м'ясо й спиртне по периметру, усередині довгих рядів – товари із низьким попитом); 2) швидкісний електронний облік придбаних товарів; 3) полегшене пересування торговельною залом: ескалатори, візки, двері, що самі відкриваються).

Споживчий ринок. Потенційно найнижчі ціни, найширший асортимент й гарантія свіжості товарів (1) збут харчових продуктів; 2) недорогого одягу й взуття; 3) побутової хімії (фарби, порошок, клей і т.ін.); 4) будматеріалів: шпалери, сантехніка й т.ін.).

Спеціалізований ринок. Задоволення потреб клієнта в місці купівлі наступає, коли перед ним відкривається можливість вибору з величезного асортименту товарів потрібного (книжковий, радіо-ринок; ринок мобільної продукції).

Торговий центр. Це концентрація в одному місці великого асортименту товарів (послуг), що цікавить допитливого елітного споживача. Концентрація товарів (послуг). Наприклад, ГУМ (Київ), Білий лебідь, МЕТРО (Донецьк).

Усна пропозиція від вигоди покупця. Формулювання пропозиції у вигляді $X+B+P+C+Z$ (X – характеристика пропозиції; B – вигода придбання; P – причина вигідності; C – слабкі місця в пропозиції, пов'язані з відсутністю в клієнта товару, що пропонується; Z – збитки, пов'язані із цими слабкими місцями (1) характеристика не тільки функціональних можливостей товару, але й вигідності його для покупця; 2) продаж якісних черевиків: X – якісні; B – рішення проблеми на 5–7 років; P – зроблені з натуральної міцної шкіри за спецтехнологією; C – товар усуває необхідність щорічної покупки; Z – очевидна економія коштів і часу).

Надання покупцеві максимуму інформації про товар. Якщо не дати вичерпної інформації про даний товар і товари-аналоги, то покупець піде шукати таку інформацію в іншому магазині. Надання максимуму інформації про товар (1) для товарів повсякденного попиту це не дуже актуально. Беруть те, що є, тому що жаль часу на пошуки кращого; 2) актуально для товарів тривалого користування або дорогих: квартири, машини, будинки, яхти, літаки й т.ін.).

Підвищення інформованості продавця. Підвищення обізнаності обслуговуючого персоналу (1) відрядження менеджерів турфірм у рекламний тур перед початком сезону для збору інформації про турпродукт; 2) продавець повинен бути сам упевнений у якості продаваного товару).

Надання позитивної інформації про фірму. Надання інформації про імідж компанії-виробника товару (1) ефективна інформація про фірму, що розвивається й досягає поставлених цілей у задоволенні споживача; 2) інформація про призи й нагороди виноробної компанії на міжнародних конкурсах).

Використання відгуків клієнтів. Газетним статтям і відгукам клієнтів довіряють. Задоволення потреб споживача в місці покупки здійснюється за

рахунок пред'явлення йому статей, відгуків й іншої друкованої продукції (розміщення в торговельній залі стенда зі статтями і відкликаннями з газет).

Лаконічність аргументів. Використання продавцем чітких і лаконічних аргументів (1) виклад сутності й вигідності в перші секунди спілкування; 2) прихованість, невиразність, розпливчастість про основні переваги відштовхує).

“Куй залізо, поки гаряче”. Треба вмовити клієнта придбати товар сьогодні, тому що є причини, за яких він може відмовитися це зробити завтра. Це досягається за рахунок максимуму зусиль продавця (турфірма “САМ” сьогодні зацікавлює клієнтів можливістю оперативних продажів. У його присутності бронюють номер на островах, виписують авіаквиток, заповнюють страховий поліс і т.ін.).

Контрольована пауза в рішенні питання про купівлю. Задоволення клієнта в місці купівлі відбувається, якщо чітко домовитися про час (1) відкласти товар на певний строк; 2) одержати задаток).

Завершення пропозиції запланованою поступкою. Заздалегідь сплановані вагомі цінові поступки (для поступки обов'язково треба знайти причину: постійний клієнт, перший покупець, пільговий передсвятковий період і т.ін.).

Ведення бесіди так, начебто принципово питання про купівлю вже вирішене. Задоволення потреб клієнта в місці купівлі реалізується за рахунок психологічного настроювання його на неминучість купівлі (1) Вам краще в скляній тарі чи мішках? 2) Бажаєте одержати до свят або після?).

Завершення пропозиції з ризиком. Це ультимативний кінець бесіди, який перериває дебати й стимулює клієнта прийняти рішення. Підштовхування його до рішення про вибір (1) Якщо Ви не згодні купити зараз, то завтра вже такої можливості не буде; 2) Якщо Вас не влаштовує ціна, ми реалізуємо товар іншому клієнтові).

Перетворення заперечення в питання. Задоволення потреб клієнта в місці купівлі відбувається за рахунок того, що замість доказів його неправоти приводяться аргументи у вигляді відповідей на питання, що знижує гостроту полеміки (1) Ви зовсім правильно порушуєте питання про те, що Дозвольте мені відповісти на нього ...; 2) Дозвольте мені відповісти на Ваше питання, після чого ми спільно пошукаємо рішення).

Додавання товару вигідності в момент сумнівів покупця. Інформування клієнта про неочевидну вигоду товару (1) розповідь про неочевидну додаткову якість; 2) акцентування уваги на вигідному сервісі).

Безперервність аргументації в момент сумніву. Коливання – це вже 50% згоди, у цей момент головне – не мовчати. Красномовні аргументи продавця, що сприяють правильності споживчого вибору (1) якщо сумніви серйозні, то потрібні й серйозні аргументи, розраховані на аналіз; 2) якщо сумніви не принципові, то досить простого емоційного поштовху).

Використання позитивних словесних оборотів. В розмові не використовується частка “не” і питаннями до споживача озвучуються найменування найбільш вигідних для фірми товарів (1) продавцям Пепсі-Коли 0,25 й 0,33 л

запропонували замість питання: “Вам маленьку чи більшу?” запитувати: “Вам більшу?” Реалізація більших пляшок зросла; 2) замість: “Вам не потрібний крем?” доцільний заклик: “Купуйте крем!”).

Прогресуюча пропозиція реалізується за рахунок того, що після продажу основного товару клієнтові пропонується додатковий (1) коли досягнута атмосфера взаєморозуміння, продавець підкидає нові пропозиції і не закінчує розмову за власною ініціативою; 2) коли підписаний основний договір, підписуються й супутні).

Урахування особистої вигоди представника корпоративного замовника досягається за рахунок урахування його суб'єктивної думки й бажання (1) підтримка не тільки офіційних, але й особистих відносин із ключовими людьми фірм-споживачів – це норма успішного бізнесу; 2) від суб'єктивної думки конкретної людини іноді залежить багато чого).

Отже, розглянуто 27 методів управління збутом, які узгоджуються з метою підприємства й підтверджуються даними практики [80, с.52].

10.3. Формування методів управління виробництвом, персоналом і витратами

Першими формувалися методи управління виробництвом.

Загальною метою цієї групи методів є задоволення клієнта щодо товарів (послуг), які відповідають його сподіванням.

Концентрація виробництва. Використання кращих технічних засобів і праці висококваліфікованих фахівців, зниження питомої ваги умовно-постійних витрат, оптимальний поділ праці, підвищення її продуктивності за рахунок організації більших обсягів одноманітної діяльності (1) металургійні заводи; 2) готельні ланцюги; 3) Мак-Дональдс; 4) вугільні холдингові компанії).

Спеціалізація. Зосередження діяльності на виконанні обмеженої групи функцій, що дає можливість одержати ті ж переваги, що й при концентрації (1) фірми що виготовляють лакофарбові покриття; 2) послуги перевірки витратомірів рідин і газів; 3) промисловий дизайн).

Зрощення з іншими могутнішими виробничими структурами здійснюється за рахунок досягнення кращих економічних результатів шляхом підключення до певного технологічного ланцюжка (бажано в його середину) так, щоб іншим ланкам цього ланцюга стало неможливо працювати без даної фірми (1) випуск плавких вставок запобіжників пускових приладів; 2) виготовлення унікальних труб великого діаметра для магістральних газопроводів).

Уніфікація спостерігається у випадку звуження необґрунтованої розмаїтості товарів і комплектуючих для ремонтпридатності, скорочення виробничого циклу й кількості запасів (1) однакові електронні плати в різних варіантах виконання телевізорів; 2) однакові болти, гайки, шурупи).

Резервування досягається за допомогою створення матеріальних, фінансових, трудових резервів, а також резерву часу й виробничих потужнос-

тей для усталеної роботи підприємства (1) управління запасами сировини, напівфабрикатів, деталей, вузлів, готової продукції; 2) резерв фінансів для непередбаченого збільшення випуску продукції, надання послуг; 3) резерв трудових ресурсів для тимчасового наймання в періоди збільшення випуску продукції; 4) достатня для максимального випуску потужність устаткування (технологічних ліній) або оренда потужностей в “пікові” періоди).

Укрупнення покупця організується за рахунок об'єднання декількох фірм-покупців з метою закупівлі більш якісної й недорогої сировини, комплектуючих, що є основою високої якості кінцевого товару (1) споживча ко-операція; 2) знижки за збільшення розміру покупки).

Генеральні договори. Задоволення клієнта товаром (послугою) формується за рахунок договорів субпідряду на окремі роботи, що гарантують високу якість кінцевої продукції (генеральний підрядник, виконавець генерального договору, у будівництві великих об'єктів: мостів, готелів, стадіонів, трубопроводів і т.ін.).

Попереднє визначення умов взаємин досягається, якщо з'ясувати заздалегідь взаємини з фізичними і юридичними особами. За рахунок цього можна уникнути неприємних спірних моментів (1) договір підряду; 2) трудові контракти; 3) партнерські угоди).

Договори “у принципі”. Задоволення клієнта формується за допомогою “гнучкого” уточнення цифр у договорах з постачальниками, що дає можливість випускати якісну продукцію вчасно й необхідної якості (1) договір про постачання хліба в роздрібну торговельну точку уточняється за 6 годин до моменту постачання, що дає можливість продавати тільки свіжий якісний продукт; 2) договір із закордонними партнерами на надання туристичних послуг).

Попередня підготовка реалізації бажаної дії досягається за допомогою підготовки до реалізації основної операції, що значно знижує зусилля на її здійснення й сприяє підвищенню рівня якості (1) розігрів металу з наступною обробкою високим тиском; 2) попередня розробка робочих програм навчальних дисциплін в університеті для наступної реалізації навчального процесу).

Чіткість визначення права власності гарантується дбайливим відношенням до нього (1) франко-вагон станції призначення (продавець оплачує й несе ризик до прибуття вагона з товаром на станцію призначення); 2) умови Incoterms у міжнародних договорах).

Передбачення в договорах форс-мажорних обставин. Це дія чинників непереборної сили (стихійні лиха, пожежі, цунамі, військові конфлікти й т.ін.). Клієнт уникає непорозуміння відносно поганої якості товарів (послуг) за рахунок попереднього ознайомлення з ними на етапі підписання договору (1) письмово обговорені випадки, за які не несуть відповідальність; 2) обговорення чинника зміни законодавства, що для підприємства є непереборним).

Організація системи “точно у строк”. Ці обробка й рух невеликих партій матеріалів і виробів відбуваються точно в той момент, коли в них ви-

никає необхідність для усунення збоїв і необґрунтованих витрат, гнучкості, скорочення всіх виробничих строків, мінімізації запасів. Задоволення клієнта реалізується усуненням помилок під час виробництва (1) фірма з виробництва автомобілів Тайота; 2) система менеджменту Баті щодо виробництва взуття).

Планування матеріальних потреб виробництва. Це організація комп'ютеризованої інформаційної системи з метою своєчасних замовлень і планування матеріально-виробничих резервів залежного попиту для підтримки низького рівня запасів, відстеження матеріальних потреб виробництва, можливості розподілу часу й строків виробництва, заміна бракованих комплектуючих бездефектними виробами: 1) система MRP (Планування матеріальних потреб виробництва); 2) MRP-2 (Планування виробничих ресурсів – розширений підхід).

Гнучкий робочий графік. Це заміна звичайного робочого графіка (5 днів по 8 годин і 2 вихідних) на більш зручний, виходячи з виробничих умов і побажань працівників. Задоволення клієнта відбувається за рахунок більш уважного ставлення до працівників, робота яких організована за зручним для них графіком (1) при чотиризмінній роботі шахти (6 годин $\times$ 4 = 24 години) робітники працюють 3 дні по 6 годин з одним вихідним; 2) для офіціантів зручним є графік: 7 днів роботи по 12 годин й 7 днів відпочинку).

Допоміжний персонал. За допомогою цього персоналу основні фахівці звільняються від рутинної роботи. Задоволення клієнта досягається за рахунок більш продуктивної праці основних фахівців (1) секретар-референт; 2) нейрохірург і допоміжні лікарі-асистенти).

Масове виробництво. Це створення одного або декількох видів високо-стандартизованих виробів або послуг великої кількості для можливості втілення автоматизації й спеціалізованого обладнання за допомогою використання високоточного спеціалізованого устаткування (1) відео-плеєри; 2) кафетерії та їдальні самообслуговування; 3) Мак-Дональдс; 4) видобуток вугілля).

Серійне виробництво. Це створення середніх обсягів (партиї) однорідних товарів. Задоволення клієнта здійснюється за рахунок спеціалізації у випуску партій обнорідних виробів (1) ванільне, полуничне, вишневе морозиво; 2) різні йогурти; 3) серійне виробництво модифікацій автомобілів, холодильників, пральних машин).

Безперервне виробництво. Це безупинне створення високооднорідних товарів або послуг із повною механізацією процесу. Воно досягається за рахунок усунення суб'єктивного людського чинника в технологічному процесі (1) нафтопереробка; 2) кондиціонування повітря; 3) транспортування газу й нафти за допомогою трубопроводів).

Одиничне індивідуальне виробництво. Це створення унікального товару на спеціальне замовлення, яке організується за рахунок використання праці високопрофесійних фахівців (1) будівництво стадіону “Донбас-Арена” за спецпроектom; 2) зачіска в салоні краси).

Гнучке виробництво. Це здатність швидко адаптуватися до змін попиту на ринку. Задоволення клієнта формується за допомогою оперативного виправдання його очікувань (1) випуск у мирний час тракторів, а під час війни – танків; 2) швидке перенастроювання приладів).

Залучення робітників. Це створення робочих бригад і наділення їх повноваженнями у вирішенні проблем (прийнятті рішень) щодо організації виробничого процесу, яке реалізується за рахунок раціоналізаторської ініціативи трудящих (1) гуртки якості на японських підприємствах; 2) премія якості Демінга).

Екологічність виробництва. Це вирішення проблем збереження довкілля й здоров'я людей під час організації виробничого процесу, яке здійснюється за рахунок використання екологічно чистих технологій, що зберігають здоров'я й навколишнє середовище (1) санітарні норми (СН); 2) санітарні правила (СП); 3) ДСТУ (Державні стандарти України); 4) гранично-припустимі концентрації (ГПК).

ISO 9001, 9002, 9003. Це контроль якості на етапах: проектування; закупівлі сировини, комплектуючих матеріалів; виробництва; контролю й випробувань; монтажу; вантажно-розвантажувальних робіт; зберігання; упакування; постачання; післяпродажного обслуговування. Задоволення клієнта досягається за рахунок організації багатостадійної системи бездефектної роботи (1) виробництво холодильників; 3) літакобудування; 3) автомобілебудування).

Диспетчеризація. Це оперативне централізоване виявлення й усунення відхилень від ритмічного випуску продукції для успішної реалізації виробничих планів, яке здійснюється за рахунок випуску необхідної кількості товару у установлені строки (1) гірничий диспетчер; 2) залізничний диспетчер).

Метод “вузьких місць”. Це виявлення й усунення причин, що стримують пропускну здатність технологічного ланцюжка підприємства, що відбувається за рахунок усунення перешкод, які стримують випуск товарів (1) недостатня пропускну здатність шахтних стовбурів; 2) недостатня кількість складських площ для забезпечення продажів у передсвяткові дні).

Виробнича потужність підприємства. Це організація здатності підприємства виробляти максимальну кількість товарів (послуг) за одиницю часу для задоволення найвищого сплеску споживчого попиту, яке досягається за допомогою випуску необхідної кількості товарів й у потрібний термін (1) постачання газу для опалення в найхолоднішу пору року; 2) продаж продуктів харчування перед зимовими святами (Новий рік, Різдво Христове); 3) надання туристичних послуг у липні; 4) продаж послуг приватних саун у грудні).

Отже, сформовано 29 методів управління виробництвом, які узгоджуються з метою підприємства й даними практики.

Доповнемо групу методів управління персоналом.

Спільною метою для методів цієї групи є забезпечення високоефективної праці персоналу для задоволення клієнта матеріалізованою в товарі працею.

Метод відповідності стратегії управління персоналом стратегії фірми реалізується:

при стратегії зростання за рахунок набору й прогресуючої зарплати працівників;

при стратегії обмеженого зростання за допомогою прийому тільки кваліфікованих фахівців на фіксований оклад;

при стратегії ліквідації компанії за рахунок скорочення чисельності працівників

(1) наймання персоналу на початку будівництва метро; 2) прийом тільки дизайнерів-оформителів станцій метро у розпал будівництва; 3) скорочення кількості метробудівників перед закінченням робіт).

Метод організаційно-розпорядничого впливу на персонал здійснюється за допомогою впливу на працівників через обов'язкові для виконання документи (1) регламентуючі документи: статут; положення про відділи й служби; посадові інструкції; правила внутрішнього трудового розпорядку; 2) нормативні документи: норматив чисельності працівників, кількості і якості продукції, безпеки праці й т.ін.; 3) розпорядничі документи: накази, розпорядження, вказівки, резолюції, приписи; 4) інструктування – ознайомлення з інструкціями).

Метод дисциплінарного впливу на персонал організується через заохочення й покарання (1) підвищення посади, винесення подяки із занесенням до трудової книжки; 2) догана, переведення на нижчеоплачувану роботу на певний строк, звільнення).

Метод прямого економічного впливу на персонал. Забезпечення високоефективної праці персоналу досягається за допомогою планування, матеріального стимулювання, економічного нормування, а також системи економічних важелів для того, щоб поставити працівника в такі економічні умови, за яких його творча продуктивна праця була б економічно вигідна і для працівника і для підприємства (1) премія за результатами роботи за місяць, квартал, рік; 2) відрядна оплата праці).

Метод психічного впливу на працівників організується за рахунок традиційних соціальних пільг, збереження традицій, установлення порядку розподілу благ й особистого прикладу керівника для створення нормального психологічного клімату (1) черговість одержання безкоштовних санаторних путівок; 2) традиційні премії іменинникам; 3) дотримання трудової дисципліни керівником).

Метод соціального планування й нормування формується за допомогою організації соціальних заходів, нешкідливих умов праці й виплат у випадку хвороби (1) колективний договір; 2) трудові контракти).

Метод мотивації персоналу реалізується за рахунок наступних видів мотивації: економічної (вільним часом, заробітною платою, премією, участю

в розподілі прибутку); організаційної (цілями, збагаченням роботи, участю в справах фірми); моральної (визнанням, похвалою, критикою) (1) зручний графік роботи; 2) відносно висока на ринку праці заробітна плата; 3) премія, не менша 30 % заробітку; 4) виробничі завдання, пов'язані з відрядженнями за кордон; 5) особисте або публічне визнання; 6) дозована похвала; 7) критика: з іронією, співчуттям й т.ін.).

Делегування повноважень здійснюється за допомогою розподілу між працівниками чітко обкресленої сфери завдань із повноваженнями прийняття рішень у рамках організаційної структури управління підприємством (1) лінійна структура управління; 2) лінійно-функціональна структура управління; 3) дивізійна структура управління).

Отже, сформовано 8 методів управління персоналом, які узгоджуються з метою підприємства й підтверджені практикою.

Розширимо групу методів управління витратами.

Загальною метою для цієї групи методів є задоволення потреб клієнта за рахунок зниження непродуктивних витрат і зростання витрат, що пов'язані з реалізацією його сподівань.

Логістика. Зниження непродуктивних витрат відбувається за рахунок зменшення витрат на транспортування без погрози життєзабезпечення виробництва (1) логіст великого складу зменшує обсяг нераціонального переміщення товару; 2) логістична схема залізничних послуг припускає мінімально необхідне переміщення рухомого складу).

Just-in-time (точно вчасно). Задоволення потреб клієнта відносно зниження непродуктивних витрат здійснюється за допомогою усунення необґрунтованих витрат. Усуваються витрати на: надвиробництво; час очікування; непотрібні перевезення; зберігання матеріальних запасів; брак і відходи; неефективні методи роботи; дефекти виробів за рахунок того, що обробка й рух невеликих партій матеріалів і виробів відбувається точно в той момент, коли в них виникає необхідність (1) виробництво японських автомобілів; 2) виробництво взуття на заводах Баті).

Рівень податків за кривою Лаффера. Зниження непродуктивних витрат провадиться за допомогою скорочення оподатковуваної діяльності з рівнем податків, що перевищує 34% (експериментально доведено, що при збільшенні загального рівня оподаткування від 0 до 34% зростає й загальна сума сплачених податків, а при подальшому збільшенні відсотка податків ця загальна сума починає знижуватися).

Метод офшорних зон реалізується за рахунок реєстрації підприємства в офшорній зоні тієї країни (території), де рівень оподаткування низький (підприємство, що зареєструвалося в офшорній зоні, основні податки платить не у своїй країні, а в тій, уряд якої подбав про зниження податків).

Метод пільгового оподаткування малих підприємств. Для фізичних осіб – це одиничний фіксований податок, а для юридичних осіб, які підпадають під категорію малих підприємств, це 6 або 10% ставка податку з обсягу продажів. Задоволення потреб клієнта відносно зниження непродуктивних

витрат відбувається за допомогою зменшення рівня податків, що скорочує ціни (1) маршрутні таксі; 2) малі торговельні підприємства; 3) сервісні компанії).

Метод обмеження кількості податків кількістю об'єктів оподаткування. Мета досягається за рахунок спрощення оподаткування, що веде до зниження продажних цін (1) єдиний фіксований податок; 2) бажано обкласти одним податком заробітну плату замість 4-х податків, але над цим ще працює український уряд).

Уніфікація ставок податків за допомогою спрощення оподаткування (однакові ставки прості й зрозумілі).

Метод використання виключень. Задоволення потреб клієнта щодо зниження непродуктивних витрат, відчутних у ціні товару, організується за рахунок використання виключень із загальних правил податку (згідно податкового законодавства) (1) доповнення до переліку товарів або видів діяльності, які звільняються від оподаткування; 2) звільнення від акцизного збору оборотів щодо реалізації спирту для виробництва пектину, есенцій, оцту й ліків).

Метод урахування “амністії” порушникам. Зниження непродуктивних витрат відбувається за допомогою сплати вчасно несплачених податків протягом такого періоду, коли за це не стягуються штрафні санкції (1) існування лага часу за несплату податків, у якому штрафи не стягуються; 2) сфера, де факти несплати виявити складно).

Метод концентрації податків у легкоконтрольованих галузях. Якщо галузь прозоро контролюється, то процес формування податків повинен бути доступним для огляду й своєчасним. Зниження непродуктивних витрат реалізується не за рахунок сфери оподаткування (заробітну плату викладачів приватних вузів легко визначити за навчальним розкладом занять, тому податки на заробітну плату повинні сплачуватися вчасно).

Звільнення від податків малих об'єктів діяльності. Задоволення потреб клієнта щодо зниження непродуктивних витрат відбувається за допомогою економії на оподаткуванні, якщо річний оборот фірми не перевищує певних мінімальних границь (1) у деяких країнах маленькі магазини не сплачують податок із продажів; 2) дроблення великого підприємства на ряд дрібних підприємств).

Метод обґрунтованого збільшення витрат. Мета досягається за рахунок зменшення оподаткованого прибутку (збільшення витрат на підготовку виробництва, підвищення якості, надійності продукції, забезпечення нормальних умов праці).

Метод бартеру товару на послугу. Економія витрат на оподаткування досягається, якщо заборгованість за товар погасити наданням зустрічної послуги, вартість якої дорівнює вартості товару (1) якщо продавець відпускає товар за ціною придбання, то він взагалі не сплачує податків; 2) у покупця сума податку буде залежати від того, як багато витрат він зможе списати під фіктивну послугу).

Метод перекидання оборотів на фірми з більш низькими ставками податку. Якщо компанія складається з декількох підприємств, то найбільші обороти доцільно здійснювати через ті з них, які мають податкові пільги. Зниження непродуктивних витрат реалізується за рахунок зменшення податкових виплат (1) підприємства інвалідів; 2) малі підприємства з пільговим оподаткуванням).

Метод перекидання витрат на роботи з вищими ставками податку. Задоволення потреб клієнта щодо зниження непродуктивних витрат здійснюється за допомогою зниження загальної суми податків (1) фірма, у складі якої кафе (ставка податку – 25%) і зал ігорних автоматів (ставка податку – 60%) проводить витрати за статтями “Ігорний бізнес”: зарахування кухарів майстрами по обслуговуванню гральних автоматів, віднесення до ігрового бізнесу більшої частини орендного приміщення, витрат на електроенергію, воду, охорону й т.ін.)

Метод об'єднання суміжних видів діяльності. Це об'єднання в рамках одного підприємства якомога більшої кількості стадій послідовності обробки товару (сировина, матеріали, що комплектують вироби, напівфабрикати й т.ін.). Якби кожен цех був юридичною особою, то кожна передача проміжного продукту означала б його реалізацію й припускала б виплату податків. У цьому випадку податок сплачується тільки після продажу готової продукції. Зниження непродуктивних витрат реалізується за рахунок зменшення числа податків (концерн з виплавки сталі, до якого входять шахти, коксохімічні заводи, гірничорудні підприємства).

Метод занижених внутрішньофірмових цін. Фірми, що мають підрозділи в інших країнах, передають вироби від одного підрозділу до іншого за максимально низькими цінами, а кінцеву реалізацію товарів стороннім покупцям переносять у країну з м'якшим податковим законодавством. Задоволення потреб клієнта щодо зниження непродуктивних витрат, яке впливає на ціну товару, реалізується за допомогою зменшення податків (1) вільні економічні зони. 2) офшорні зони).

Отже, сформовано 17 методів управління витратами, які узгоджуються з метою підприємства й підтверджуються практикою [81, с.442].

10.4. Розробка методів управління прибутком і фінансами

Наведемо результати дослідження з метою доповнення групи методів управління прибутком.

Загальною метою для цієї групи методів є задоволення потреб клієнта щодо розвитку високотехнологічного бізнесу.

Метод планування прибутку. Якісне планування відбувається за рахунок прогнозування прибутків (1) екстраполяція: трендовий аналіз прибутку за декілька попередніх періодів; виявлення лінії тренда; поширення її на планований період; 2) прямий рахунок (коли відомі плани операційного доходу,

витрат і податкових платежів); 3) нормативний спосіб ($ВОП_{\Pi} = \frac{\overline{СК_0} \times H_{\text{АІ}}}{100}$, де $ВОП_{\Pi}$ – планова сума валового операційного прибутку, $\overline{СК_0}$ – середня сума власного капіталу; $H_{\text{АІ}}$ – норма валового прибутку на власний капітал, в %); 4) планування операційного прибутку з використанням системи “СVP” (взаємозв'язок витрат, обсягу реалізації й прибутку); 5) цільове формування прибутку для задоволення потреби у власних фінансових ресурсах; 6) факторне моделювання прибутку; 7) прогнозування грошового потоку).

Метод управління формуванням прибутку підприємства в процесі операційної діяльності за допомогою управління: операційними доходами (рівень цін, обсяг реалізації, рівень оподатковування валового операційного доходу, рівень закупівельних цін, обсяг товарообігу); операційними витратами (оптимізація суми витрат для високих темпів розвитку операційної діяльності й досягнення передбачених обсягів прибутку); податковими платежами (вибір найбільш ефективного варіанта сплати податків при альтернативних напрямках операційної діяльності й пов'язаних з нею господарських операцій) (1) цінова політика, що стимулює попит; 2) оптимізація закупівельного циклу; 3) управління витратами “точно у строк”; 4) мінімізація податкових платежів за рахунок: різних ставок оподатковування; використання прямих податкових пільг; реалізація непрямих податкових пільг (прискорена амортизація, що скорочує податкову базу щодо прибутку, заміна “живої” праці машинною для скорочення податкових відрахувань від фонду оплати праці й ін.); використання вільних економічних зон, офшорних зон, суміжних країн з більш пільговою податковою системою).

Метод використання прибутку реалізується за наступними напрямками використання прибутку: цілі споживання (дивіденди, відсотки, премії); приріст резервного фонду; приріст оборотних активів; фінансування приросту довгострокових фінансових вкладень; погашення боргу з фінансових кредитів; погашення основного боргу з товарних кредитів; залишок вільних фінансових коштів на кінець періоду (1) дивідендна політика підприємства; 2) інвестиційна політика підприємства).

Метод оптимізації дивідендної політики. Результат досягається за рахунок оптимізації співвідношення між прибутком, що виплачується у вигляді дивідендів, і прибутком, що реінвестується з метою максимізації доходів власників (1) у період виходу на ринок і розвитку майже весь прибуток вкладається в діяльність підприємства; 2) у період стабільного високого доходу більша частина прибутку виплачується у вигляді дивідендів).

Метод збільшення статутного капіталу підприємства без використання додаткових внесків власників організується за допомогою трансформації частини прибутку в статутний капітал підприємства (1) мета – самофінансування; 2) збільшення бази для нарахування дивідендів).

Метод здрібнювання акцій і викупу акцій власної емісії. Суть методу полягає в тому, що в ситуації високого ринкового курсу акцій кожна акція замінюється на кілька акцій меншого номіналу з наступним їхнім викупом в

акціонерів й анулюванням. Задоволення потреб клієнта щодо розвитку високотехнологічного бізнесу досягається за рахунок одержання неоподатковуваних дивідендів (1) одержання акціонерами дивідендів, на які не нараховується податок; 2) збереження величини статутного капіталу на постійному рівні).

Метод резерву дивідендів реалізується тим, що в роки з високим рівнем чистого прибутку він повністю не розподіляється, а резервується для виплат у майбутньому. Наприклад, резервування коштів в 1996-1997 рр. (роки економічного зростання) і виплати в 1998-1999 рр. (роки економічної кризи).

Метод залишкових дивідендних виплат. Задоволення потреб клієнта щодо розвитку високотехнологічного бізнесу досягається за рахунок того, що на дивіденди спрямовується частина чистого прибутку, що залишається в підприємства після здійснення всіх необхідних реінвестицій (1) ринки з нестабільною кон'юктурою; 2) ринки з мінливою динамікою споживчого попиту).

Метод стабільних дивідендів здійснюється за рахунок того, що ставка дивідендів й їхня абсолютна сума на одну акцію підтримуються на задовільному рівні(1) резерв чистого прибутку; 2) задоволення вимог стратегічних управлінських рішень).

Метод гнучкої дивідендної політики реалізується за допомогою того, що розмір дивідендів залежить від фінансових результатів звітного періоду (одержання винагороди за ризик прийняття стратегічних управлінських рішень).

Метод стійкого приросту дивідендів. Зріст відбувається за рахунок того, що має місце стабільне зростання дивідендів за рахунок резервів, які формують довіру інвесторів (сприятливі умови для залучення коштів при додатковій емісії акцій).

Метод стабільної й бонусної частин. Результат досягається тим, що підприємство регулярно виплачує невисокі дивіденди плюс додаткові вагомі бонуси при існуванні високих прибутків або під час знаменних дат (психологічно це краще, ніж виплата стабільно високих дивідендів й їхнє різке зменшення при незадовільних фінансових результатах).

Метод виробничого левериджа реалізується за рахунок можливості впливати на розмір прибутку підприємства шляхом зміни структури собівартості продукції й обсягів її випуску (1) усунення непродуктивних витрат і підвищення продуктивності підприємства сприяє зростанню розміру прибутку; 2) "Тайота"; 3) "Соні").

Метод форм виплати дивідендів організується за рахунок того, що дивіденди можуть виплачуватися: готівкою; акціями; автоматичним реінвестуванням; викупом акцій компанією (1) акціонери Майкрософт віддають перевагу новим акціям; 2) українські компанії активно скуповують свої акції на Харцизькому трубному заводі, Авдіївському коксохімічному комбінаті).

Сформовано 14 методів управління прибутком, які узгоджені з метою підприємств і підтверджені практикою.

Наведемо результати дослідження щодо доповнення групи методів управління фінансами.

Загальною метою для методів цієї групи є фінансове забезпечення витрат для задоволення клієнта за рахунок іміджу сталопрацюючого підприємства, що прагне бути лідером у сфері, яка цікавить споживача.

Метод управління залишками коштів на поточних рахунках за допомогою забезпечення коштами поточних операцій і підтримки необхідного резерву для непередбачених платежів (1) планування балансу грошових потоків на підприємстві; 2) контроль і підтримка балансу грошових потоків на підприємстві).

Метод управління дебіторською заборгованістю здійснюється за допомогою рішення про відстрочку платежу, яке приймається в результаті порівняння витрат, пов'язаних з появою додаткової дебіторської заборгованості, і додаткового прибутку через збільшення виторгу від реалізації (1) кондитерська компанія “АВК” надає товарний кредит дрібнооптовим підприємствам на 30 календарних днів; 2) молокозаводи дають товарний кредит на 15 днів).

Метод синхронізації строків погашення дебіторської й кредиторської заборгованості реалізується за допомогою того, що кредити постачальникам погашаються в рахунок коштів, одержуваних від покупців (дрібнооптова компанія “Русь” бере у фірми “АВК” товарний кредит на 30 днів і надає роздрібним торговельним точкам товарний кредит на 15 днів).

Метод інвестиційного портфеля. Портфель формується за рахунок різних інвестиційних інструментів (гроші на поточному рахунку, акції, облігації, нерухомість і т.ін.) для здійснення стратегії розвитку підприємства, одержання додаткового прибутку й можливості диверсифікованості вкладень капіталу (1) покупка нерухомості в періоди економічних криз за низькими цінами; 2) продаж нерухомості в періоди економічного буму за високими цінами).

Методи фінансової стабілізації підприємства за погрози банкрутства. Результат досягається під час стабілізації роботи підприємства (1) усунення неплатоспроможності; 2) відновлення фінансової стабільності; 3) забезпечення фінансової рівноваги в тривалому періоді).

Метод вибору джерел фінансування оборотних активів. Фінансове забезпечення витрат організується за допомогою вибору ефективних джерел фінансування підприємства (1) консервативний підхід: вибирається власний і довгостроковий позиковий капітал; 2) компромісний підхід: за рахунок власного й довгострокового позикового капіталу фінансується постійна частина оборотних активів, а за рахунок короткострокових позик – весь обсяг змінної їхньої частини; 3) агресивний підхід: за рахунок власного й довгострокового позикового капіталу фінансується не більше половини постійної частини активів, а за рахунок короткострокового запозичення – переважна частка постійної й вся змінна частина оборотних активів).

Метод фінансового контролінгу. Це своєчасне виявлення відхилень фактичних результатів фінансової діяльності підприємства від передбачених і вживання заходів щодо її нормалізації (1) фінансовий моніторинг у компанії Майкрософт; 2) служба контролінгу на підприємстві).

Метод бюджетування діяльності. Фінансове забезпечення витрат реалізується за рахунок складання й деталізації плану надходжень і витрат коштів (1) робота підприємства в рамках бюджету; 2) пошук позабюджетних коштів).

Метод управління фінансовими ризиками за допомогою передбачення й нейтралізації (ідентифікація, оцінка, профілактика, страхування) негативних наслідків фінансових ризиків (1) інфляція; 2) девальвація; 3) економічна криза).

Cash flow. Фінансове забезпечення витрат реалізується під час формування й підтримки балансу руху грошових потоків на підприємстві (вибір коштів для усунення негативної величини балансу руху грошового потоку на підприємстві: кредит, зміна структури собівартості, коригування партнерських угод і т.ін.).

Отже, сформовано 10 методів управління фінансами, що узгоджуються з метою підприємств й підтверджені даними практики їх роботи.

Запропонований у монографії підхід дозволив розширити банк даних про основні методи управління з 54 - х до 217 - ти методів [81, с.442].

Глава 11. Створення методів управління шляхом заповнення ланцюжка нарощення споживчої цінності товару та коригування їх щодо виду основної базової конкурентної стратегії підприємства

11.1. Загальні положення

В епоху орієнтованої на споживача економіки перед підприємством виникає проблема: визначити основний інтерес клієнта й досягти цінного для нього результату самим оптимальним способом. У науковій літературі задоволенню потреб клієнта за допомогою кінцевого результату роботи підприємства присвячені праці П.Друкера [1, с.316], М.Хаммера[5, с.22] та ін. М.Хаммер пропонує вирішувати проблеми клієнта за допомогою процесного підходу до управління підприємством. Він рекомендує: полегшити клієнтові ведення справ з компанією, заощадивши його час, гроші й нерви; поставляти клієнтові не товари (послуги), а вирішення його проблем; створити компанію, де виробничі потужності, система оплати праці й організаційна структура працюють на повномасштабний бізнес-процес, у ході якого створюються всі складові підсумкового товару; перетворити творчу роботу в бізнес-процес; використати систему контрольних показників для управління, а не для звітності; усунути незалежних менеджерів і замінити їх тими, хто може працювати в команді на загальну справу; не продавати товар дистриб'юторам, а проводити реалізацію через них кінцевому споживачеві; спростити бізнес-процеси співробітництва поміж фірмами; відмовитися від своєї самодостатності в системі "розширеного підприємства" (замість повного циклу виробництва необхідно робити лише те, що краще виходить, переклавши інше на партнерів і контролюючи увесь бізнес-процес). Разом з тим, наведене М.Хаммером поняття "бізнес - процес" має потребу в істотному переосмисленні, уточненні й конкретизації. Автор дає наступні визначення бізнес-процесу: 1) це спосіб перетворити абстрактну мету "пріоритетної уваги до потреб клієнта" у реальні практичні дії [5, с.80]; 2) це спосіб створення результатів, які компанія видає клієнтові [5, с.81]; 3) це комплекс не випадкових подій, об'єднаних метою [5, с.80]. Однак, коли справа доходить до методу конкретного формування бізнес-процесу, у роботі вченого проглядається невизначеність: він то заохочує керівників до великомасштабного бізнес-процесу, у ході якого створюються всі складові підсумкового товару, то йменує бізнес-процесом тільки систему збуту, то під бізнес-процесом розуміє взаємозв'язок з постачальником й т.ін. Невирішеною частиною проблеми є формування ефективного методу досягнення цінного для клієнта результату.

Вирішити дану проблему можна, якщо:

побудувати в умовах підприємства ланцюжок нарощення споживчої цінності його товару;

використати на рівні кожного з кілець даного ланцюжка ефективні методи управління певними видами діяльності;

скорегувати використовувані методи управління відповідно до виду основного інтересу клієнтів підприємства (основної базової конкурентної стратегії).

Поповнений і скоректований у такий спосіб арсенал основних методів управління підприємством покликаний вирішувати проблеми споживчої орієнтації економіки ХХІ століття [82, с.39].

11.2. Формування нових методів управління підприємством, що відповідають кільцям ланцюжка нарощення споживчої цінності товару

Про важливість організації безперешкодного просування потоку цінностей в діяльності підприємства пишуть Д.Вомак і Д.Т.Джонс у праці “Сухорляве мислення” [1]:

необхідно точно визначити цінність продукту з погляду покупця;

потім варто ідентифікувати загальний потік додавання цінності під час виробництва товару й виключити в ньому дії, пов'язані з марною витратою ресурсів;

після чого необхідно полегшити просування потоку між етапами створення цінності, що залишилися (виключити періоди очікування й простоїв як усередині етапів, так і між ними);

варто управляти потоком потреб клієнта, а не виробництва, створюючи тільки те, що потрібно споживачеві в конкретний момент часу;

необхідно безупинно прагнути до досконалості, шукати можливості скорочення зусиль, витрат часу, використовуваних площ, зниження кількості чинених помилок.

Доповнюючи “сухорлявий” підхід авторів праці і розширюючи його з рівня виробництва на всю діяльність підприємства, можна констатувати, що не менш важливим є не пропустити жодного етапу (ланки) додавання споживчої цінності товару.

Сформуємо типовий ланцюжок нарощення споживчої цінності продукту на підприємстві, пов'язавши його з методами, що забезпечують управління (рис.11.1).

Аналіз ланцюжка свідчить, що всі його етапи (ланки) важливі і певним чином нагромаджують споживчу цінність товару.

Оцінимо кожний з етапів на достатню кількість основних методів управління, які їх реалізують. Для цього розіб'ємо етапи на підетапи нарощення споживчої цінності товару. Виділимо цінність кожного етапу (підетапу) з погляду споживачів, які надають перевагу: диференційованому (Д); ощадливому (Е); якісному (Я) продукту. Деталізований в такий спосіб ланцюжок нарощення споживчої цінності товару дає можливість здійснити комплексний аналіз наявності (відсутності) основних методів управління різними видами діяльності підприємства.

До поетапного нарощення споживчої цінності товару відносяться:

1-й етап: додання товару корисних властивостей:

корисні якості, пов'язані з орієнтацією на розмаїтість (Д);
 корисні властивості, пов'язані з орієнтацією на простоту конструкції й економічність (Е);

корисні властивості, пов'язані з орієнтацією на якість (довговічність, надійність, ремонтпридатність, відповідність очікуванням) (Я);

2-й етап: рекламування:

а) залучення уваги;

б) цікавий для споживача зміст:



Рис. 11.1. Ланцюжок нарощення споживчої цінності товару

інформування про нові властивості, функції, бренд, престиж товару (Д);
 інформування про економію коштів і часу (Е);
 інформування про високий рівень якості (Я);

3 етап: обґрунтування ціни:

обґрунтоване збільшення ціни, пов'язане із зростанням кількості важливих споживчих функцій і властивостей товару (Д);

конкурентноздатність ціни (задоволення потреби клієнта в економії фінансових і тимчасових ресурсів) (Е);

пропорційність ціни рівню якості (задоволення потреби клієнта у придбанні більш високої якості за додаткову ціну) (Я);

4 - й етап: збут:

а) аргументування:

акцент на нових властивостях, функціях, бренді, престижі товару (Д);

акцент на економії грошей і часу споживача (Д);

акцент на високій якості товару (Я);

б) умови збуту:

збут в обстановці демонстрації можливої розмаїтості товару (Д);

збут в обстановці демонстрації високої продуктивності операційної системи (Е);

збут в обстановці комфорту (Я);

5 - й етап: виробництво:

а) розміщення виробничих потужностей:

за типом “фіксованого розташування” або “розміщення виробу” (Д);

за типом “розміщення процесу” (Е);

за типом “розміщення виробу” (Я);

б) вибір типу виробництва:

індивідуальне або дрібносерійне виробництво (Д);

масове виробництво (Е);

серійне виробництво (Я);

в) управління запасами й поставками:

організація матеріально-технічного забезпечення індивідуального або дрібносерійного виробництва диференційованого товару (Д);

організація матеріально-технічного забезпечення масового виробництва (Е);

організація матеріально-технічного забезпечення серійного виробництва якісного товару (Я);

г) оперативне управління виробництвом:

організація оперативного управління індивідуальним (дрібносерійним) виробництвом за спецзамовленням (Д);

організація оперативного управління масовим виробництвом (Е);

організація оперативного управління серійним виробництвом якісного товару (Я);

д) управління якістю:

- управління якістю товару (послуги), виробленого за спецзамовленням (Д);
- управління якістю товару масового випуску (Е);
- управління якістю товару, що випускається серіями (Я);
- ж) організація праці:
 - організація праці в ході індивідуального (дрібносерійного) виробництва диференційованого товару (Д);
 - організація праці в умовах масового виробництва (Е);
 - організація праці в умовах серійного виробництва якісного товару (Я);
- з) управління потоком інформації:
 - організація інформаційного забезпечення індивідуального (дрібносерійного) виробництва диференційованого товару (Д);
 - організація інформаційного забезпечення масового виробництва (Е);
 - організація інформаційного забезпечення серійного виробництва якісного товару (Я);
- 6 - й етап: управління персоналом:
 - а) визначення потреби в персоналі:
 - розрахунок потреби в персоналі з урахуванням динаміки завантаження виробничих потужностей за кількістю індивідуальних функцій (Д);
 - розрахунок потреби в персоналі з урахуванням сполучення професій і перевиконання норм виробітку (Е);
 - розрахунок потреби в персоналі з урахуванням спеціалізації й наявності часу для раціоналізаторства (Я);
 - б) наймання працівників:
 - наймання “інтуїтів-творчих” працівників (Д);
 - наймання “динаміків” із сенсорним способом сприйняття дійсності, які схильні до високопродуктивної праці (Е);
 - наймання “статиків” із сенсорним способом сприйняття дійсності, схильних до постійного вдосконалювання технологічного процесу (Я);
 - в) розміщення персоналу:
 - створення умов для диференціювання товару (Д);
 - створення умов для високопродуктивної праці (Е);
 - створення умов для раціоналізаторства (Я);
 - г) адаптація персоналу:
 - зближення персоналу під час спільної участі у творчих заходах (Д);
 - зближення персоналу під час спільної участі в спортивно-оздоровчих заходах (Е);
 - зближення персоналу під час спільної участі в гуртках якості (Я);
 - д) мотивація персоналу:
 - моральне й економічне стимулювання інноваторів (Д);
 - моральне й економічне стимулювання високопродуктивної праці (Е);
 - моральне й економічне стимулювання якісної праці (Я);
 - ж) оцінка персоналу:
 - атестація на здатність до виконання творчих інноваційних завдань (Д);

атестація на здатність до високопродуктивної праці (Е);

атестація на здатність до раціоналізаторства в області якості (Я);

з) звільнення персоналу:

звільнення за невиконання умов контракту про інновації (Д);

звільнення за невиконання умов контракту про поступове зростання продуктивності праці (Е);

звільнення за невиконання умов контракту про підвищення якості (Я);

7 - й етап: управління витратами:

а) оплата праці:

постійна й додаткова заробітна плата у вигляді премій (надбавок) за інновації (Д);

постійна й додаткова заробітна плата у вигляді премій (надбавок) за сполучення професій і перевиконання норм виробітку (Е);

постійна й додаткова заробітна плата у вигляді премій (надбавок) за підвищення якості (Я);

б) управління амортизацією:

нагромадження коштів з метою відновлення устаткування для виробництва диференційованого товару (Д);

нагромадження коштів з метою відновлення високопродуктивного малозатратного устаткування (Е);

нагромадження коштів для відновлення устаткування, що випускає якісний товар (Я);

в) управління запасами й постачанням:

управління запасами й постачанням під час організації індивідуального (дрібносерійного) виробництва диференційованого товару (Д);

управління запасами й постачанням під час організації масового виробництва (Е);

управління запасами й постачанням під час організації серійного виробництва якісного товару (Я);

г) управління оподаткуванням:

загальне або пільгове оподаткування (Д);

пільгове оподаткування (вільні економічні зони, зони пріоритетного розвитку, пільги малим підприємствам й ін.) (Е);

загальне оподаткування (Я);

8 - й етап: управління прибутком і фінансами:

а) придбання передової техніки й технології:

придбання техніки й технології, що сприяє диференціації товару (Д);

придбання високопродуктивної техніки й технології (Е);

придбання техніки й технології, що сприяють високій якості товарів (послуг) (Я);

б) задоволення клієнта за рахунок іміджу фінансово стійкого підприємства, яке прагне до лідерства в привабливій для клієнта сфері:

задоволення клієнта за рахунок іміджу фінансово стійкого інноваційного підприємства (Д);

задоволення клієнта за рахунок іміджу фінансово стійкого підприємства, що прагне до лідерства у використанні високопродуктивних технологій (Е);

задоволення клієнта за рахунок іміджу фінансово стійкого підприємства-виробника якісного товару (Я).

Проведена оцінка кожного з етапів (ланки в ланцюзі) доповнення споживчої цінності товару на достатню кількість основних методів управління, що його формують.

Оцінка показала, що:

у 31-му випадку (36%) методи управління відсутні;

у 26-ти випадках (26%) рекомендації щодо управління обмежені одним єдиним методом, що виключає можливість вибору;

у 33-х випадках (38%) існують від 2-х до 19-ти методів управління певними видами діяльності.

Проведемо детальний аналіз ситуації з банком даних про методи управління.

Методи управління рекламуванням

Управлінню залученням уваги споживача присвячені 37 методів, які однаково ефективно можуть використовуватися до всіх трьох видів товару (Д – диференційованого, Е – ощадливого, Я – якісного).

Практично відсутні рекомендації щодо управління споживчим поведінням під час повідомлення клієнту інформації про економію й високу якість товару. З економією пов'язаний лише метод “уже-уже”, що вказує на економію часу споживача, а з якістю – метод рекламування з позиції того, хто слабший, який заохочує більш якісним сервісом.

Методи управління формуванням товару

У цій групі методів управління першість належить напряму, пов'язаному з диференціацією товару (18 методів). Друге місце посідає економічність (12 методів). Досить скромно представлені методи, пов'язані з орієнтацією на високу якість (4 методи). З останніх половину становлять методи, пов'язані з упакуванням і транспортуванням тендітних товарів. Інші методи включають дизайн і післяпродажний сервіс. Інакше кажучи, у банку даних про методи управління відсутні вказівки про те, як формувати високоякісний товар.

Методи управління ціноутворенням

У групі ціноутворення очевидно лідирує економічність (19 методів). На другому місці перебуває обґрунтування збільшення ціни, пов'язане із зростанням числа важливих споживчих властивостей товару (2 методи). Повністю відсутні рекомендації про те, як управляти споживчим поведінням, у випадку пропорційного із зростанням якості підвищення цін.

Методи управління виробництвом

Не виявлено рекомендацій з питання розміщення виробничих потужностей при диференціації й високій якості кінцевого товару. Не зрозуміло, як управляти якістю диференційованого й економічного товару.

Методи управління персоналом

Необхідно уточнити всі методи управління персоналом (усього – 21 напрям):

не сформовані методи визначення потреби у специфічному персоналі (“інтуїтивах” – І, “динаміках” – Д, “статиках” – С);

треба уточнити методи наймання персоналу (І, С, Д);

необхідно розробити методи звільнення специфічних працівників (І, С, Д).

Методи управління поширенням товару

Відсутні методи додавання споживчої цінності товару за рахунок забезпечення відповідних умов збуту диференційованого й високоякісного товарів. Збут в умовах економії часу й коштів характеризується за допомогою концепції мерчандайзингу, що є явно недостатнім. Потрібне уточнення аргументації в ході управління збутом у відношенні диференційованого, ощадливого і якісного товару.

Методи управління витратами

Немає рекомендацій, як управляти оплатою праці “інтуїтивів”, “динаміків” і “статиків-раціоналізаторів”. Необхідно розширити групу методів управління іншими витратами, доповнивши японський підхід “точно у строк” аналогічними методами. Треба зазначити, що під час управління витратами дуже важливо пам’ятати про необхідність виділення коштів у цікавих для клієнта напрямках. Така рекомендація дозволяє усунути недоліки загальної тенденції мінімізації, коли разом із непродуктивними усуваються й дуже важливі операції операційного циклу.

Методи управління прибутком

Необхідно доповнити групу методів використання прибутку рекомендаціями того, у що необхідно інвестувати чистий прибуток підприємства, якщо воно виробляє диференційований, ощадливий або високоякісний товар.

Методи управління фінансами

Варто розширити групу методів вибору джерела фінансування підприємства, що відображають випадок виробництва диференційованого, економічного або високоякісного товару.

Критичний аналіз дає можливість вважати напрям удосконалення методів управління, який складається з розробки нових методів, що відповідають кільцям ланцюжка нарощення споживчої цінності товару, перспективним [79, с.442]. Клієнтська орієнтація економіки в ХХІ ст. визначає необхідність розробляти в першу чергу ті інструменти управління, які спрямовані на досягнення задовільного для клієнта результату. Орієнтації на клієнта саме й сприяє ланцюжок нарощення споживчої цінності товару підприємства.

Отже, визначений напрям удосконалювання методів управління з урахуванням переліку відсутніх етапів (підетапів) нарощення споживчої цінності товару.

11.3. Коригування основних методів управління щодо виду основної базової конкурентної стратегії підприємства

Під час дослідження питань щодо використання методів управління підприємством були порушені теоретичні й практичні аспекти. Теоретико-методологічні аспекти вивчалися у взаємозв'язку відповідності методу (комплексу методів) управління основної базової конкурентної стратегії підприємства, нормам державного регулювання й економічної доцільності. З урахуванням цього підходу цілком логічно було б припустити доцільність використання певних методів управління в конкретних галузях (рис. 11.2).

Однак у працях класиків менеджменту є вказівка на те, що один раз успішно реалізоване управлінське рішення може бути корисним й в інших випадках після його незначної модифікації (Д.Марч і Р.Сайерт “Біхевіоральна теорія фірми” [1]). Відповідно до цієї теорії пошук правильного управлінського рішення можливий за умов:

квазівирішення конфлікту методом локальної раціональності й установлення для кожного рішення обмеженого набору цілей;

відхилення від невизначеності за допомогою акценту на коротко-строкових реакціях зворотного зв'язку;

проблематичного пошуку з урахуванням того, що причина проблеми і її результат близькі: “правильне рішення близьке до того, що вже приймалося”.

Для з'ясування застосовності “Біхевіоральної теорії фірми” до основних методів управління підприємством проведено спеціальне дослідження. Його мета: довести можливість (неможливість) коригування основних методів управління стосовно виду основної базової конкурентної стратегії підприємства.

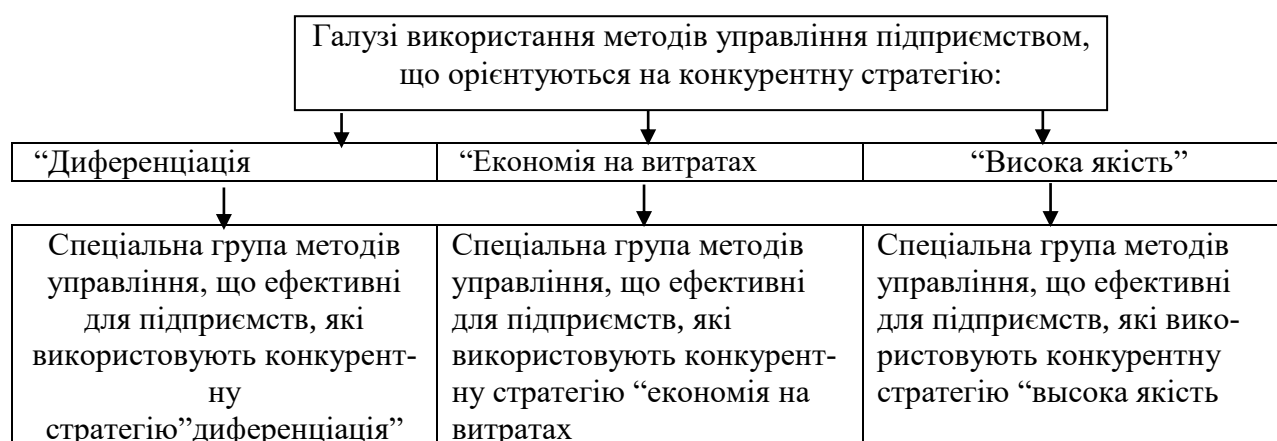


Рис. 11.2. Галузі застосування методів управління підприємством

Методика дослідження полягала:

у визначенні досить представницької вибірки;

у коригування цілей і змісту методів управління щодо виду основної базової конкурентної стратегії підприємства;

в установленні факту наявності даних, що підтверджують ефективне використання скоригованих методів управління на практиці.

Об'єктами дослідження були обрані три найчисленніші групи основних методів управління, що становили 51% від їхньої загальної кількості. Це методи управління:

формуванням товару;

ціноутворенням;

рекламуванням.

Результати коригування методів управління залежно від основної базової конкурентної стратегії підприємства представлені в Додатку В.

Розглянемо тільки один метод управління “Додаткові функції” (табл. 11.1).

Таблиця 11.1. *Коригування методу управління формуванням товару на застосування на підприємствах, що мають різноспрямовані конкурентні стратегії*

Метод управління	Можливість використання методів управління формуванням товару на підприємствах, орієнтованих на конкурентну стратегію		
	Диференціація	Економія на витратах	Висока якість
	Цілі		
	Диференціювання товарів для задоволення потреби клієнтів у привабливій розмаїтості	Задоволення основної потреби клієнтів за допомогою високостандартизованого недорогого товару	Формування стандартизованого товару, що задовольняє основну потребу клієнта щодо якості
1. Додаткові функції	Приваблива розмаїтість функцій <i>Приклади:</i> салон краси: окрім стрижки, фарбування й манікюру ще додається добір зачіски на комп'ютері, делікатеси, усунення дефектів обличчя й т.ін.; мобільний зв'язок: інтернет, годинники, будильники, калькулятори, відеозображення; індивідуальне пошиття одягу: аксесуари, добір парфумів, одеколону, іміджу	Додаткові функції стандартизованого товару, які заощаджують гроші й час клієнта <i>Приклади:</i> супермаркет: самообслуговування, штрих-кодування, повний комплект товарів в одному місці за невисокими цінами; Мак-Дональдс: дуже швидко й зручно в одному місці; бронювання білетів для подальшої подорожі під час руху потяга	Додаткова функція товару, що підвищує його якість <i>Приклади:</i> більша чутливість радіоприймача, що забезпечує можливість прийому радіохвиль у глибокій ущелині; будівництво житлових комплексів з басейнами, магазинами, ресторанами на поверхах; автомашини, зручно обладнані для їжі й сну в дорозі

Наведений у табл.11.1 приклад ілюструє методичну схему коректування методів управління на застосування їх у компаніях, які використовують різноспрямовані конкурентні стратегії: диференціація; економія на витратах; висока якість. Ідея коректування полягає в тому, щоб за допомогою спеціально розробленої системи цілей з'ясувати область ефективного використання того чи іншого методу управління в певній сфері економічної діяльності підприємства. Для розгляду обраний метод управління формуванням товару “Допоміжні функції”. Такі підприємства, як салон краси, оператор мобільного зв'язку й ательє з індивідуального пошиття одягу, поєднує використання основної базової конкурентної стратегії “диференціація”. Відповідно до мети для цих підприємств ефективними будуть лише ті додаткові функції товару, які залучають клієнта індивідуальною (неповторною) розмаїтістю. Салони краси ефективно використовують ПК-програми вибору неповторних (ексклюзивних) зачісок, оператори мобільного зв'язку – індивідуальних наборів послуг і т.ін. У випадку двох інших конкурентних стратегій (економія на витратах і висока якість) ефективні зовсім інші додаткові функції товару. Вони повинні бути спрямовані на високу продуктивність (малозатратність на одиницю товару) і підвищення його рівня якості, відповідно. Так у супермаркеті штрих-кодування сприяє підвищенню його пропускну здатності та економії коштів за рахунок більш дешевого обліку товарів, а у Мак-Дональдсі його місце розташування (по ходу потоку людей, які йдуть на роботу чи з роботи) заощаджує час споживача. Зовсім інші допоміжні функції додаються у випадку конкурентної стратегії “висока якість”. У цьому випадку ефективними вважаються: більша чутливість радіоприймача (виробництво автомагнітол); надання житловому будинку функцій побутового призначення: придбання товарів, послуги розваг та спорту (будівництво) й т.ін.

Отже, під час дослідження одержані наступні результати.

1. Реально й ефективно можна використовувати скориговані основні методи управління на підприємствах із різноспрямованими конкурентними стратегіями.

2. Методика коригування основних методів управління полягає у наступному:

- коригування цілей і змісту методів управління щодо виду основної базової конкурентної стратегії підприємства;

- установлення факту наявності даних, що підтверджують ефективне використання скоригованих методів управління на практиці [83, с.543; 84, с.384].

Висновки до розділу 4

1. Аналіз банку даних про інформацію щодо методів управління підприємством показує, що до найбільш розроблених методів (42%) відносяться допоміжні методи управління, до менш досліджених – основні методи (персонал-методи – 22%, методи управління виробництвом – 12 і методи управ-

ління фінансами – 11%). Інші основні методи управління перебувають на початковій стадії розробки (2-3%).

2. Перспективними напрямками вдосконалювання методів управління підприємством є:

поповнення груп основних методів управління:

формуванням товару;

ціноутворенням;

рекламуванням;

збутом;

витратами;

виробництвом;

персоналом;

прибутком;

фінансами;

розробка методів, які відповідають ланкам ланцюжка нарощення споживчої цінності товару;

коригування основних методів управління для застосування на підприємствах, що мають різноспрямовані основні базові конкурентні стратегії.

3. Методологічний підхід до формулювання певного методу управління полягає в наступному:

метод управління повинен бути сукупністю певним чином і з певною метою організованих способів і прийомів впливу керуючої підсистеми системи управління підприємством на керовану підсистему;

певний метод управління повинен відповідати приватній меті;

повинні бути відомості про успішне використання методу на практиці.

4. Реалізація вище наведеного методологічного підходу дала можливість розширити банк інформації про основні методи управління з 54-х методів до 217-ти і визначити напрям подальших досліджень з даної проблеми, який полягає в розробці методів управління, які відповідають ланкам ланцюжка нарощення споживчої цінності товару, а також у коригуванні методів управління для застосування їх на підприємствах, які мають різноспрямовані основні базові конкурентні стратегії.

ВИСНОВКИ

Під час дослідження одержані наступні результати.

1. Особливістю ринкової економіки в ХХІ столітті є небувале надвиробництво товарів і боротьба між підприємствами за перевагу споживача.

2. Ефективне управління сьогодні припускає використання світового управлінського досвіду й орієнтацію всіх видів діяльності підприємства на задоволення основного інтересу споживача.

3. Для успішної конкуренції підприємству вже недостатньо чимсь виділитися в ході реалізації базової конкурентної стратегії “диференціація” або на чомусь заощадити при стратегії “абсолютне лідерство у витратах”. Відповідати на запити ринку необхідно цілеспрямовано й всіма видами діяльності підприємства за допомогою самої передової технології.

4. Управлінська мета (основна базова конкурентна стратегія) підприємства повинна збігатися з основним інтересом його споживачів, який доцільно розглядати як потребу або в диференційованому, або в ощадливому, або в якісному товарі.

5. Стратегію “диференціація” повинні використовувати підприємства, зайняті індивідуальним (дрібносерійним) випуском постійно оновлюваної ексклюзивної продукції (послуг). Стратегія “економія на витратах” підходить для масового виробництва високостандартизованих виробів (послуг), а стратегія “висока якість” – серійного випуску якісних товарів.

6. З арсеналу управлінських понять (функція, стратегія, тактика, прийом, метод, алгоритм і т.ін.) для вирішення проблеми ефективного управління підприємством підходить поняття “метод управління”. Якщо описати всі функціональні підсистеми системи управління підприємством за допомогою методів управління й цілі останніх зорієнтувати на задоволення основного інтересу споживача, то в такий спосіб можна ідентифікувати й вирішувати актуальні управлінські проблеми.

7. Метод управління на рівні підприємства – це сукупність певним чином і з певною метою організованих способів і прийомів впливу керуючої підсистеми системи управління підприємством на керовану підсистему.

8. Значимими, з погляду ефективного впливу, є методи, що управляють процесом нарощення споживчої цінності товару (основні методи управління):

- формуванням товару;
- ціноутворенням;
- рекламуванням;
- збутом товару;
- виробництвом;
- витратами;
- персоналом;
- прибутком;
- фінансами.

9. Методи управління, які не відносяться до основних, називаються допоміжними. Їх мета – одержання нових знань, що завжди бажано. Основні ж методи управління, як результат реалізації отриманих знань, повинні бути оцінені на ефективність.

10. Концепція оцінки ефективності методів управління підприємством полягає в їхньому економічному оцінюванні на тлі ринку, операційної й фінансової підсистем системи управління підприємством, а також у їхній оцінці на відповідність основній базовій конкурентній стратегії підприємства й нормам державного регулювання.

11. Механізм оцінки ефективності методів управління підприємством полягає в послідовній реалізації трьох видів оцінки для одержання шести різновидів проміжного результату. До видів оцінювання відносяться: економічна оцінка ефективності методу(ів) управління, оцінка методу(ів) управління на відповідність основній базовій конкурентній стратегії підприємства й державним нормативам. Економічна оцінка виявляє ефективність (неефективність) у короткостроковій, а інші види оцінки – у довгостроковій перспективі. Остаточний висновок щодо ефективності методу(ів) управління підприємством робиться у разі позитивного результату усіх трьох видів оцінки.

12. Перспективними напрямками поповнення та вдосконалювання методів управління підприємством є:

поповнення груп основних методів управління;

розробка методів управління, які відповідають ланкам ланцюжка нарощення споживчої цінності товару;

коригування основних методів управління для застосування на підприємствах, які мають різноспрямовані конкурентні стратегії.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Классики менеджмента / Под ред. М. Уорнера / Пер с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2001. – 1168 с.
2. Хлебников Д. Кризис функционального управления // Новые рынки. – 2002. – №3. – С.36-49.
3. Лебедев К.Н. Системный подход и методология менеджмента: монография / К.Н.Лебедев. – М.: Красная звезда, 2008. – 840 с.
4. Кунц Г. Управление: системный и ситуационный анализ управленческих решений / Г.Кунц, С.О’Доннел, Т.1. – М.: Прогресс, 1991. – 495 с.
5. Хаммер М. Бизнес в XXI веке: повестка дня / Пер. с англ. – М.: Добрая книга. – 2005. – 336 с.
6. Бобрышев Д.Н. Основные категории управления. – М.: Академия народного хозяйства при Совете Министров СССР, 1986. – 189 с.
7. Зайцев Б.Ф. Система методов управления. – М.: АНУ при Совете Министров СССР, 1989. – 128 с.
8. Иконников В.И., Крылов С.Е. Система методов управления производством. – Волгоград, 1973. – 35 с.
9. Каменицер С.Е. Основы управления промышленным производством (принципы, методы и проблемы). – М.: Мысль, 1971. – 287 с.
10. Омаров А.М. Управление социалистической экономикой. – М.: Экономика, 1979. – 424 с.
11. Румянцев А.М., Яковенко Е.Г., Янаев С.И. Инструментарий экономической науки и практики. – М.: Знание, 1985. – 304 с.
12. Система методов управления производством. Повышение роли экономических методов управления в новых условиях хозяйствования / М.Н. Бедник. – К.: Наукова думка, 1989. – 151 с.
13. Комаров Е.И. Система методов управления социалистическим производством: Автореф. дис. на соиск. уч.степ. канд. экон. наук: (08.00.05) / Моск. инст. упр. им.С.Орджоникидзе. – М., 1975. – 29 с.
14. Плотников В.А. Совершенствование методов управления социалистическим производством. – К.: Знание, 1982. – 24 с.
15. Современные методы управления – основа перестройки народного хозяйства / В.Л. Ревенко. – К.: Знание, 1989. – 181 с.
16. Управление персоналом: Энциклопедический словарь / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 1998. – 443 с.
17. Алиева З.А. Методы управления организациями (теоретико-методический аспект): Дис. на соиск. уч. степ. канд. экон. наук: (08.00.05) / Моск. инст. упр. им.С.Орджоникидзе. – М., 1996. – 305 с.
18. Большая экономическая энциклопедия. – М.: ЭКСМО, 2007. – 816 с.
19. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: Дело, 1994. – 702 с.
20. Теория управления социалистическим производством / Под ред. О.В.Козловой. – М.: Экономика, 1983. – 432 с.

21. Попов В.В. Методы управления, их содержание и взаимосвязь. – М.: Экономика, 1976. – 63 с.
22. Попов Г.Х. Система методов управления социалистическим общественным производством. – М.: Знание, 1973. – 48 с.
23. Управление машиностроительным предприятием / И.Э. Берзин, М.К. Захарова, В.П. Калинин. – М.: Машиностроение, 1979. – 325 с.
24. Буренин В.А. Организация управления внешней торговлей СССР. – М.: Международные отношения, 1983. – 232 с.
25. Основы научного управления социалистической экономикой (акад. общественных наук при ЦК КПСС, метод. отд. ВППШ)/ Редкол. Ю.Н. Алексеев – М.: Мысль, 1984. – 25 с.
26. Петров А.С. Экономические основы управления производством. – М.: Мысль, 1966. – 158 с.
27. Калинин Н.Н., Попов В.Н. Система методов управления, их содержание и взаимосвязь // Плановое хозяйство. – М., 1973. – № 3. – С. 138-144.
28. Вопросы управления экономикой / Под общ. ред. А.М. Омарова. – М.: Политиздат, 1974. – 287 с.
29. Цой В.В. Комплексное использование методов управления социалистическим производством: Автореф. дис. на соиск. уч. степ. канд. экон. наук: (08.00.05) / Моск. инст. упр. им. С. Орджоникидзе. – М., 1988. – 18 с.
30. Радченко Я.В., Тихомирова А.В., Коротков Э.М. Методы управления. – М.: МИУ, 1979. – 53 с.
31. Носов В.И., Симонов М.П., Смотров Н.А. Методы управления. – Саратов: Саратовский с.-х. ин-т им. Н.И. Вавилова, 1992. – 153 с.
32. Управление экономикой: Словарь. Основные понятия и категории / Р.А. Белоусов, О.Н. Бобрышев. – М.: Экономика, 1986. – 303 с.
33. Федотов В.Н. Организация управления машиностроительным предприятием. – Л.: Наука, 1979. – 159 с.
34. Богданов А.А. Тектология: (Всеобщая организационная наука): В 2 кн. / А.А.Богданов.–СПб.: Экономика, 1989.–304 с.
35. Дайновский Ю.А. 505 приемов бизнеса: Маркетинг, менеджмент, реклама, торговля, производство, налоги, стимулирование труда. – К.: А.С.К., 1998. – 272 с.
36. Крэнделл Р. 1001 способ успешного маркетинга. – М.: ФАИР-ПРЕСС, 1999. – 496 с.
37. Finch F. The Facts on File encyclopedias of management techniques. – N.Y.: Facts on File Publications, 1985.-323 p.
38. Жигулин А.А. Информационное обеспечение эффективного управления предприятием / А.А.Жигулин // Економіка і управління.–2009.–№4.–С.81-86.
39. Жигулін О.А. Дослідження методів управління // Актуальні питання економіки: Теорія і практика. Вип. 1 (Гол. ред. В.Е.Новицький).-К.: Вид-во Європ. ун-ту, 2007. – С.165-170.

40. Багиев Г.Л., Тарасевич В.М., Анн Х. Маркетинг. – М.: Экономика, 2001. – 718 с.
41. Жигулін О.А. Проблема традиційної класифікації методів управління // Стратегія розвитку України (економіка, соціологія, право): Наук. журн. – К.: 2006, №2/3. – С.30-35.
42. Жигулин А.А. Механизм оценки эффективности методов управления предприятием // Прометей: Регіональний збірник наук. праць з економіки. – Донецьк: Юго-Восток, 2007. – Вип.1 (22). – С.133-135.
43. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 454 с.
44. Жигулин А.А. Реинжиниринг процессного подхода к управлению предприятием // Социально - экономические аспекты промышленной политики. Актуальные проблемы управления человеческими ресурсами и маркетинга в контексте стратегии развития Украины: Сб. науч. тр. в 3 т. – Т.3 / НАН Украины. Ин-т экономики пром-ти. – Донецк, 2007. – С.118-125.
45. Стивенсон В.Дж. Управление производством / Пер. с англ. – М.: БИНОМ; Лаборатория базовых знаний, 2002. – 928 с.
46. Жигулин А.А. Управление предприятием по целям в контексте маркетинг – менеджмента // Вісник Хмельницького нац. ун-ту. – Хмельницький. – 2006. – №5. – Т.3(84). – С.219-221.
47. Жигулін О.А., Хамініч С.Ю. Ефективність методів управління маркетингом у сфері туризму // Економіка: проблеми теорії та практики: Збірник наук. праць Дніпропетровського нац. ун-ту в 4 т. – Т.1. – Дніпропетровськ: ДНУ – 2007, Вип. 229. – С.190-199.
48. Жигулін О.А. Контролінг методів управління підприємством // Схід: Аналітично-інформаційний журнал (економіка, історія, філософія). – Донецьк: Український культурологічний центр. – 2008. – №3 (87). – С.22-26.
49. Шекшня С.В. Планирование персонала и прием на работу. – М.: ЗАО Бизнес-школа “Интел-Синтез”. – 1997. – 127 с.
50. Ротер М. Учитесь видеть бизнес-процессы. Практика построения потоков создания ценности / Майкл Ротер, Джон Шук; Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 144 с.
51. Козаченко А.В., Ляшенко А.Н., Ладько И.Ю. и др. Управление крупным предприятием: Монография. – К.: Либра, 2006. – 384 с.
52. Виноградова О.В. Реінжинірінг бізнес-процесів торговельних підприємств: Монографія. – Донецьк: ДонДУЕТ, 2006. – 183 с.
53. Портер М. Международная конкуренция. – М: Международные отношения, 1993. – 896 с.
54. Жигулін О.А. Методологія управління страховою компанією за цілями // Схід: Аналітично-інформаційний журнал (економіка, історія, філософія). – Донецьк: Український культурологічний центр. – 2008. – №2(86). – С.37-39.

55. Жигулин А.А. Основное конкурентное преимущество предприятия: идентификация, значение, обеспечение // Управління розвитком: Збірник наукових статей Харківського нац. економічного ун-ту. – Харків: Вид.ХНЕУ. – 2006. – №7. – С.71-73.

56. Жигулин А.А. Синергия методов управления компанией // Прометей: Регіональний збірник наук. праць з економіки. – Донецьк, 2006. – Вип. 2(21). – С.180-184.

57. Швальбе Б., Швальбе Х./ Личность, карьера, успех: Пер. с нем. – М.: Издат. группа “Прогресс-Интер”, 1993. – 187 с.

58. Добровольский И.Л. Самоменеджмент: Эффективные технологии: Практическое руководство для решения повседневных проблем. – М.: Приориздат., 1998. – 163 с.

59. Тигер П., Бэррон-Тигер Б. Делай то, для чего ты рожден: Путь к успешной карьере через самопознание / Пер. с англ. – М.: АРМАДА, 1996. – 212 с.

60. Жигулін О.А. Роль людського фактора в управлінні підприємством // Схід: Аналітично-інформаційний журнал (економіка, історія, філософія). – Донецьк: Український культурологічний центр. – 2008. – №4 (88). – С.12-15.

61. Жигулин А.А. Методология процессного подхода к управлению предприятием // Збірник наук. праць Черкаського державного технологічного ун-ту, Серія: Економічні науки. Вип. 18: у трьох частинах. – Черкаси: ЧДТУ, 2007. – Ч. 3. – С.154-158.

62. Контроллинг в бизнесе. Методологические и практические основы построения контроллинга в организациях / А.М. Карминский, Н.И. Оленев, А.Г. Примаков, С.Г. Фалько. – М.: Финансы и статистика, 1998. – 256 с.

63. Жигулин А.А., Хаджинова Е. Конкурентоспособность в условиях глобализации // Прометей: регіональний збірник наукових праць по економіці / Донецький економіко-гуманитарний інститут, Інститут економіко-правових досліджень НАН України. – Донецьк: Юго-Восток, 2002. – Вип. 9. – С. 208-215.

64. Жигулин А.А. Маркетинг в бизнес-образовании // Прометей: регіональний збірник наукових праць по економіці / Донецький економіко-гуманитарний інститут, Інститут економіко-правових досліджень НАН України. – Донецьк: Юго-Восток, 2001. – Вип. 5. – С. 304-314.

65. Жигулин А.А. Особенности проявления экономических закономерностей в сфере туризма // ВІСНИК ДІТБ. – Донецьк. – 2002. – №6. – С.46-51.

66. Жигулин А.А., Диденко В.С. Обеспечение конкурентоспособности в условиях глобализации // Современные технологии менеджмента, моделирования и маркетингового проектирования, эффективного внедрения Интернет: Экономический, правовой и психологический аспект. Материалы II Междунар. науч.-практ. конф. – Одесса: ИИЦ, 2004. – С.131-136.

67. Жигулин А.А. Роль образного мышления в современном бизнес-образовании // Методологічні проблеми розвитку бізнес-освіти: Матеріали Другої міжнародної науково-практичної конференції / Донецьк: Донецьк. ін-т

ринку та соц. політ., Бізнес-альянс Донбасу, ПП “Бізнес-альянс”, 2001. – С.68-71.

68. Жигулін О.А. Інструментарій економічної оцінки ефективності управління підприємством // Прометей: Регіональний збірник наук. праць з економіки. – Донецьк: Юго-Восток. – 2008. – Вип.1 (25). – С.248-251.

69. Жигулін О.А. Оцінка методів управління на відповідність конкурентній стратегії підприємства // Схід: Аналітично-інформаційний журнал (економіка, історія, філософія). – Донецьк: Український культурологічний центр. – 2007. – №6(84). – С.32-35.

70. Шапарь В.Б., Мирошніченко В.Н. Этика. – Ростов н/Д: Феникс, 2002. – 384 с.

71. Де Джордж Ричард Т. Деловая этика / Пер. с англ. Р.И. Столпера. – М.: ИГ “Прогресс”; ИД “Рипол Классик”, 2003. – 736 с.

72. Семенов А.К., Маслова Е.Л. Психология и этика менеджмента и бизнеса. – М.: Дашков и Ко, 2002. – 200 с.

73. Фритцше Дейвид Дж. Этика бизнеса. Глобальная управленческая перспектива / Пер. с англ. – М.: ЗАО “Олимп-бизнес”, 2002. – 336 с.

74. Жигулин А.А. Оценка методов управления предприятием на соответствие нормам государственного регулирования // БИЗНЕС ИНФОРМ: Научный информационный журнал Харьковского национального экономического ун-та. – Харьков: ХНЕУ, 2007, №10 (2).–С.131-137.

75. Жигулин А.А. Механизм управления развитием туризма в Донецком регионе // ВІСНИК ДІТБ. – Донецьк, 2000. – №4. – С.127-132.

76. Жигулин А.А. Эффективность методов управления крупным предприятием в эпоху клиентской экономики // Прометей: Регіональний збірник наук. праць з економіки. – Донецьк: Юго-Восток. – 2007. – №2 (23). – С.266-272.

77. Черноиванова Е.Н., Месечко И.Н. и др. Город Донецк как перспективный кластер туристического бизнеса в Украине // Социально-экономические аспекты промышленной политики. Актуальные проблемы управления человеческими ресурсами и маркетинга в контексте стратегии развития Украины: Сб. науч. тр. в 3 т.–Т.3 / НАН Украины. Ин-т экономики пром-ти.–Донецк, 2007.–342 с.

78. Жигулин А.А. Механизм оценки эффективности управления группой предприятий, объединенных общей целью (на примере “Евро–2009, 2012”) // Актуальні проблеми сучасності: наукова монографія. За матеріалами Четвертої наук. конф. професорсько-викладацького складу Донецької філії Європейського ун-ту, Донецьк: Донецька філія Європ. ун-ту, 2009.–№4.–182 с.

79. Жигулин А.А. Механизм оценки эффективности методов управления предприятиями, участвующими в подготовке и проведении “Евро – 2009/2012” // ВІСНИК ДІТБ. – Донецьк. – 2009. – №13. – С.53-60.

80. Жигулин А.А. Маркетинговые исследования как основа выработки стратегии учебного процесса в Донецком институте туристического бизнеса // ВІСНИК ДІТБ. – Донецьк, 1999. – №3. – С.52-55.

81. Жигулин А.А., Васьковская Я.В., Канивец Е.П. Реинжиниринг методов управления // Вісник Донецького національного ун-ту. Серія В “Економіка і право”. – №1. – Донецьк: ДонНУ, 2007. – С. 442-450.

82. Жигулін О.А. Методологія нарощення споживчої цінності продукту // Наукові праці НУХТ.–2008.–№26.–С.39-41.

83. Жигулін О.А. Методологія прийняття управлінських рішень у епоху клієнтської економіки // Стратегія розвитку України (економіка, соціологія, право): Наук. журн. – К.: Книжкове вид-во НАУ, 2008, Вип. 1-2. – С.543-547.

84. Жигулін О.А. Ефективність методів управління як запорука економічної безпеки підприємства // Торгівля і ринок України: темат. зб. наук. праць, Вип. 25, т.1. – Донецьк: ДонНУЕТ, 2008.–С.384-390.

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця 1. *Зміст методів управління*

Найменування методу	Основне призначення й зміст
1	2
1. Регламентування	Чітке закріплення функцій і робіт за працівниками. Опис порядку виконання управлінських рішень
2. Нормування	Установлення нормативів виконання робіт, припустимих границь діяльності
3. Інструктування	Уточнення завдань й ознайомлення з обставинами й особливостями діяльності
4. Проектування організаційної структури управління	Текстове й графічне оформлення змісту й послідовності управлінського впливу на персонал
5. Раціоналізація оргструктури управління	Процес розробки й впровадження проектів раціоналізації управлінської праці на основі вимог наукової організації праці із застосуванням організаційної й обчислювальної техніки
6. Планування	Складання схеми координації необхідних і можливих, бажаних і здійснених мотивів і умов, цілей та засобів
7. Планування витрати особистого часу (метод Альпи)	Етапи: складання завдань, оцінка тривалості виконання завдань, резервування часу (у співвідношенні 60:40), прийняття рішень по пріоритетах і передорученню завдань підлеглим, контроль (облік незробленого)
8. Бюджетування	Облік грошових доходів і витрат. Підтримка балансу між поточним фінансовим планом і прийнятим бюджетом
9. Програмування	Організація погодженої діяльності людей щодо реалізації плану – це сукупність прийомів і способів виконання завдань і робіт із усіх ланок управлінської системи
10. Мережне планування (мережний графік)	Повна графічна модель комплексу основних робіт для виконання єдиного завдання. Відображення комплексу й порядку робіт від початку до кінця у вигляді логічної діаграми. Планування паралельно-послідовного фронту робіт або за критерієм вартості, або за критерієм часу
11. Програмно-цільовий метод	Реалізується через цільові комплексні програми: це комплекс завдань й адресних заходів із указівкою виконавців, ресурсів й їхніх джерел
12. Алгоритмічний метод	Складання деякого зводу правил, які визначають ефективну процедуру вирішення завдання і описують процес, що протікає в часі, послідовність дій персоналу управління для переходу від виниклої управлінської ситуації до бажаного нового стану. <i>Стрілки</i> показують переходи від однієї дії до іншої
13. Метод реактивного реагування	Передбачається тільки одна певна реакція на конкретну ситуацію. Використовується в простих ситуаціях
14. Особистий приклад	Демонстрація зразка необхідного поведіння

Продовження табл. 1 додатка А

1	2
15. Метод організуючих умов	Створення обстановки (ситуації), що орієнтує виконавця у потрібному напрямку
16. Пропаганда й агітація	Роз'яснення політики в галузі економіки й громадського життя
15. Метод організуючих умов	Створення обстановки (ситуації), що орієнтує виконавця у потрібному напрямку
16. Пропаганда й агітація	Роз'яснення політики в галузі економіки й громадського життя
17. Метод ролівих змін	Зміна характеристик виконуваної ролі для забезпечення відповідного поведіння виконавця або групи
18. Соціальне регулювання	Досягається договорами, взаємними зобов'язаннями, угодами, різними системами відбору, компромісу й об'єднанням регульованих інтересів
19. Дослідження операцій	Вивчення питань прийняття рішень на основі критерію ефективності. Це сукупність математичних методів, що дозволяють здійснювати порівняння витрат і результатів при реалізації рішень в організаційних системах
20. Системний аналіз	Ефективність прийнятих рішень оцінюється на основі дослідження системних властивостей об'єктів
21. Математичне (лінійне) програмування	Показник ефективності Z є лінійною функцією від елементів рішення $x_1, x_2, \dots, x_n$. Обмеження, які накладають на можливі рішення, мають вигляд лінійних рівностей або нерівностей
22. Математичне (нелінійне) програмування	Оптимізація моделей завдань, у яких обмеження, або показник ефективності (цільова функція), або й те й інше нелінійні. Це аналітичні, чисельні, графічні, експериментальні, варіантні методи
23. Математичне (динамічне) програмування	Оптимізація рішень, коли можливо розділити процес на етапи (кроки). На кожному кроці приймається певне рішення. Управління складається з ряду елементарних (крокових) управлінь. Використовується для розрахунку мережних графіків
24. Теорія масового обслуговування	До системи масового обслуговування випадково надходять заявки. Потрібно створити модель для одержання граничних значень: пропускну здатності системи, імовірності відмови, кількості простоїв і т.ін.
25. Метод теорії розкладів	Вивчає ефективність виконання операцій залежно від порядку проходження. На ефективність впливає: пріоритетність замовлень, різні витрати з різним порядком виконання замовлень. Це модель оптимальної партії постачання в теорії запасів й ін.
26. Метод аналогії	Вироблення на основі аналізу передового досвіду типових структур управління для підприємств, які функціонують у подібних умовах
27. Експертний метод	Вивчення реальної організації експертами, осмислення її специфічних особливостей і вироблення рекомендацій щодо реорганізації
28. Метод структуризації цілей	Формування системи цілей організації та її наступне сполучення з розроблювальною структурою керованого об'єкта. Забезпечується орієнтація підрозділів на загальну мету з розмежуванням відповідальності та комплексністю в управлінні
29. Організаційне моделювання	Розробка формалізованих графічних, математичних або машинних описів розподілу повноважень і відповідальності в організації на базі чітко сформульованих критеріїв. Створюється модель організації
30. Інформаційне моделювання	1. Здійснюється поділ організаційної системи на функціональні елементи. 2. Виконується логічний і системний аналіз інформаційних потоків.

Продовження табл. 1 додатка А

1	2
	3. Будується інформаційна модель на основі синтезу функціональних елементів організаційної системи. Усе для коригування структури управління
31. Метод угруповань (типізації) структур	Об'єднання організаційних структур за певними ознаками для розробки й використання типових організаційних структур
32. Нормативні методи	Проектування організаційної структури з урахуванням навколишнього середовища. Типізація не структури, а тільки методів її побудови й визначення чинників, що впливають на процес розробки. Важливо врахувати реальний поділ праці
33. Дослідно-статистичний метод чисельності персоналу	Порівняння штатної чисельності персоналу управління досліджуваного підприємства з аналогічним, але таким, що має менший (більший) штат
34. Нормативно-аналітичний метод визначення чисельності персоналу	Установлення штату за рахунок фотохрометражних спостережень за витратами праці й можливістю перерозподілу службових функцій
35. Розрахунково-аналітичне визначення штату	Використання нормативів часу для визначення нормативної чисельності персоналу управління, зайнятого операторською (фізичною) працею
36. Особистісні опросники	Оцінка кандидатів на предмет відповідності їхніх особистих якостей щодо вимог роботи
37. Тести на виявлення загальних здатностей	Тестування з метою одномірного або багатофакторного дослідження здатностей
38. Імітаційні тести	Прогнозування майбутньої успішності (неуспішності) кандидата під час тестування, що імітує той або інший вид професійної діяльності
39. Груповий метод відбору персоналу	Збір групи кандидатів разом й організація оцінних процедур у вигляді дискусій, ділових ігор, аналізу конкретних ситуацій, вирішення проблем
40. Перевірка надаваної кандидатам інформації	Перевірка інформації про останнє місце роботи (зміст роботи, рівень заробітної плати, відносини з колегами й керівництвом, кваліфікація, освіта) і стан здоров'я
41. Інтерв'ю	Оцінка таких якостей, як культурний рівень, ціннісні орієнтації, мотивація кандидата і його ділові якості
42. Шкалювання	Метод оцінки ефективності діяльності персоналу, коли значення показника встановлюється за шкалою для кожного співробітника. Значення шкали інтерпретуються описом дій
43. Упорядкування рангів	Оцінка персоналу, коли кілька оцінок наводиться в ранжирований ряд щодо одного значення. Підсумкова оцінка працівників розраховується додаванням їхніх окремих рангів
44. Альтернативні характеристики	Оцінка персоналу, коли окремий співробітник характеризується з погляду наявності або відсутності запропонованого значення показника. Оцінювачеві пропонується перелік висловлень про образ співробітника, а він вирішує, відповідає чи ні це висловлення його характеристиці

Продовження табл. 1 додатка А

1	2
45. Установлення стандартів і нормативів	Оцінка персоналу полягає у встановленні стандартів або нормативів й у наступному порівнянні робочих показників кожного співробітника із цими стандартами. Стандарти доступні навіть середнім працівникам
46. Оцінка на підставі письмових характеристик	Автор письмової характеристики дає свої пропозиції щодо оплати праці, підвищення в посаді, переведення на іншу роботу, навчання й підвищення кваліфікації
47. Ранжирування	Оцінка ефективності підлеглих шляхом порівняння працівників один з одним для розрізнення “сильних” і “слабких” працівників, яким необхідно збільшувати або зменшувати зарплату, звільняти чи переводити на іншу посаду
48. Пряме ранжирування	За певним показником (компетентність, самостійність й ін.) працівники ранжуються від найгіршого до найкращого
49. Ранжирування, що чергується	Під час оцінки підлеглих за критерієм цінності для організації визначають найкращого, викреслюють його прізвище й пишуть із лівої сторони аркуша, потім визначають найгіршого й записують його прізвище із правої сторони й т.д. У результаті визначають ранг ліворуч
50. Парні порівняння	Прізвища працівників пишуть і попарно порівнюють за певним критерієм. Тому, у кого якість вища, ставлять + і т.д. За кількістю плюсів ранжують
51. Заданий розподіл	Щоб уникнути помилки, поблажливості під час оцінки персоналу, припускають, що якості розподілені за нормальним законом: 10% людей мають найнижчу продуктивність, 30 – нижчу середньої, 30 – середній рівень, 20 – вищу за середню, 10% – дуже високу продуктивність
52. Декомпозиційне моделювання систем управління персоналом	Розчленовування системи управління персоналом на підсистеми, підсистеми – на функції, функції – на процедури, процедури – на операції. Після розчленовування система відтворюється як єдине ціле за допомогою логічних, графічних або цифрових моделей
53. Послідовна підстановка	Спочатку вивчаються чинники, під впливом яких сформувалася система управління персоналом. Потім чинники ранжуються й відбираються ті, які найбільш істотно впливають на систему
54. Порівняння	Зіставлення існуючої системи управління персоналом із системою передової організації, з нормативним станом або зі станом у минулому періоді. Порівнюються тільки порівнювані системи
55. Динамічний метод	При дослідженні кількісних показників, що характеризують систему управління персоналом, дані розташовуються в динамічному ряді. Для того, щоб ряд став відображати стійкі тенденції, з нього усувають випадкові відхилення
56. Параметричний метод	Установлення функціональних залежностей між параметрами елементів виробничої системи й системи управління персоналом для виявлення ступеня їхньої відповідності
57. Структуризація цілей	Аналіз цілей системи управління персоналом на відповідність їхньої мети організації, розгортання їх в ієрархічну систему, установлення відповідальності, усунення дублювання дає можливість побудувати раціональне управління персоналом
58. Експертно-аналітичний метод	За допомогою думки експертів виявляються напрями вдосконалювання управління персоналом і причини недоліків. Малоефективний, якщо в експертів відсутні єдині критерії

Продовження табл. 1 додатка А

1	2
59. Нормативний метод	Використання системи нормативів: чисельність працівників за функціями управління, тип оргструктури, критерій структури апарата управління (норма керованості, ступінь централізації функцій, кількість щаблів управління, число ланок, розміри підрозділів, порядок підпорядкованості й взаємозв'язку підрозділів), поділ і кооперація праці керівників і фахівців управління. Дані нормативи дозволяють побудувати систему управління персоналом
60. Функціонально-вартісний аналіз	Дає можливість вибрати варіант побудови системи управління персоналом або функції управління персоналом, що вимагає найменших витрат й є більш ефективним з погляду кінцевих результатів
61. Метод головних компонентів	Відображає в одному показнику (компоненті) властивості десятків показників, що дає можливість порівнювати не безліч показників однієї системи управління персоналом з безліччю показників іншої, а тільки один (перший, другий, третій компоненти)
62. Балансовий метод	Дає можливість зробити балансові зіставлення й ув'язування
63. Дослідний метод	Базується на досвіді попереднього періоду даної системи управління персоналом і на досвіді іншої, аналогічної системи
64. Метод аналогій	Полягає в застосуванні організаційних форм, які виправдали себе у функціонуючих системах управління персоналом з подібними економіко-організаційними характеристиками. Розробляються типові рішення, границі й умови їхнього застосування
65. Блоковий метод типізації підсистем лінійно-функціональних і програмно-цільових структур	Типові блокові рішення погоджуються разом з оригінальними організаційними рішеннями в єдиній організаційній системі управління персоналом. Цей метод прискорює процес формування нової системи управління персоналом
66. Творчі наради	Виявлення можливо більшої кількості варіантів шляхів удосконалювання системи управління персоналом під час наради групи фахівців. Ідеї одних народжують потік ідей інших
67. Колективний блокнот	Банк ідей, що дозволяє сполучати незалежне вираження ідей кожним експертом з наступною колективною оцінкою їх на нараді
68. Контрольні питання	Активізація творчого пошуку рішення завдання вдосконалювання системи управління персоналом за допомогою заздалегідь підготовленого списку навідних запитань. У формі питань повинна бути присутня підказка для вирішення завдання
69. Морфологічний аналіз	Є засобом вивчення всіляких варіантів організаційних рішень. У стовпчик записують всі функції, проти кожної вказують всі можливі варіанти її виконання. Так створюється морфологічна матриця. Ідея методу: складне завдання розбити на дрібні підзавдання, які легше вирішувати окремо. Вирішення складного завдання складається з рішень підзавдань
70. Співбесіда із працівником	За допомогою стандартного набору питань формується інформація для аналізу робочого процесу. Стандартний характер питань дозволяє порівнювати відповіді різних працівників
71. Анкетування	Спосіб одержання інформації за допомогою анкет: коротких, зрозумілих для опитуваного, простих за змістом

Продовження табл. 1 додатка А

1	2
72. Фотографія робочого дня	Фіксація станів управлінських і трудових процесів протягом робочого дня
73. Хронометраж	Вимір строків виконання окремих процесів для їхнього нормування, коригування з метою оптимізації
74. Миттєве спостереження	Разові спостереження за ходом процесів на підприємстві для одержання інформації про реальний стан справ
75. Самофотографія	Фіксація результатів своєї роботи протягом робочого дня
76. Графологічний метод відбору персоналу	На підставі аналізу почерку виявляється: здатність працівника контролювати своє поведіння; можливість адаптації в колективі; уміння керувати підлеглими; ретельність; наполегливість; аналітичне мислення; психічні особливості; здатність до нестандартних рішень
77. Управління персоналом за цілями	Інтеграція індивідуальних і спільних інтересів. Цілі можуть бути орієнтовані: на розвиток потенційних здатностей працівників; на максимальне задоволення потреб клієнтів; на вдосконалювання виробничого процесу
78. Адміністрування	Використання владних повноважень в управлінні
79. Анкетування	Виклад основних вимог до виконання робіт у вигляді анкети для відбирання необхідних працівників
80. Стимулювання заробітною платою	Зближення цілей організатора й виконавця за допомогою спеціально організованої структури й розміру заробітної плати
81. Преміювання	Стимулювання до досягнення певних результатів роботи виплатою додаткових сум грошей у вигляді премій
82. Соціальні виплати	Стимулювання працівників до підвищення загального результату роботи за рахунок підвищення їхнього доходу за допомогою соціальних виплат: оплата підприємством квартплати, витрат на лікування, відпочинок і т.ін.
83. Участь у прибутках	Стимулювання працівників зростанням їхнього доходу у результаті підвищення прибутковості підприємства
84. Кредитування	Мотивація працівників до рівнонапруженої протягом місяця праці шляхом надання їм авансу із заробітної плати
85. Атестація	Періодична оцінка ефективності використання персоналу з наступним збереженням чи підвищенням у посаді, переведенням на нижчеоплачувану роботу або звільненням
86. Адаптування	Комплекс заходів щодо забезпечення процесу звикання нового працівника до трудового процесу й колективу підприємства
87. Складання трудових контрактів	Документально оформлений комплекс вимог до працівника й обов'язків перед ним адміністрації. Періодичне переукладання контрактів стимулює до ділової активності
88. Спрощення розв'язуваних завдань	Зведення (редукція) нового завдання до уже відомого і вирішеного у минулому, розукрупнення (декомпозиція) завдання й вирішення його вроздріб, укрупнення (узагальнення) завдань, використання аналогій або антианалогій (міркування “від протилежного”), абстрагування
89. Мозковий штурм (мозкова атака)	Формування групи фахівців, що володіють різнорідними знаннями. Учасників поділяють на генераторів ідей і критиків-аналітиків. Завданням останніх є розвиток і конкретизація ідей. Тривалість штурму 1,5-2 години

Продовження табл. 1 додатка А

1	2
90. Синектика	Створення групи різнопрофільних фахівців, які можуть оперувати аналогіями: прямими (з біологічних систем), суб'єктивними (особистими), символічними (поетичними метафорами), фантастичними. Формулювання проблеми й реалізація кроків: очищення від очевидних рішень, перетворення незвичайного у звичне, ідентифікація змісту проблеми, виявлення головних труднощів, вирішення проблеми за допомогою однієї з аналогій
91. Метод записної книжки	У книжку заноситься формулювання проблеми й всі відомі факти, що мають відношення до її вирішення. Протягом місяця туди щодня заносяться думки за рішенням. Виявляють краще рішення
92. Дискусія	Пошук рішення в ході вільного викладу учасниками своїх позицій, зіставлення різних підходів, публічного обговорення переваг і недоліків спірної проблеми
93. Ліквідація тупикових ситуацій	Використання правил перетворення: робити по-іншому; пристосувати; модифікувати; підсилити; послабити; замінити; звернути; об'єднати. Пошук уявних асоціацій шляхом попарного зіставлення всіх елементів деякого комплексу. Зміна погляду на результати своєї діяльності й ситуацію
94. Метод сценаріїв	Установлення (прогнозування) логічної послідовності розгортання подій виходячи з існуючої ситуації. Варіанти майбутнього розвитку подій будуються, виходячи з інформації про розвиток подій колись і тепер. У кожній критичній точці сценарію робиться вибір потрібного варіанта розвитку
95. Вибір стратегій	Це вибір виду послідовності дій з варіантів: лінійна стратегія (кожна дія залежить від результату попередньої, але не залежить від результатів наступних); циклічна стратегія (після результату на одній стадії треба повернутися до одного з попередніх етапів); розгалужена стратегія (незалежність дій); адаптивна стратегія (визначається тільки перша дія, а надалі вибір залежить від результатів попередніх дій); стратегія випадкового пошуку (вибір етапів не враховує дані інших етапів)
96. Дельфі	Послідовний щомісячний чотириразовий збір думок експертів у вигляді анкет, що мають кількісну оцінку відповідей. Експерти обґрунтовують відмінні від інших думки
97. ПЕРТ	Метод мережного планування й управління у вигляді побудови мережного графіка, що відображає взаємозумовленість і порядок виконання робіт від початку й до кінця. Розрізняють технологічні й ресурсні зв'язки (наступну роботу не можна починати, поки не звільняться люди з попередньої). Критерієм раціональної організації є мінімізація часу або вартості
98. Програмне прогнозування	Використовується для визначення ймовірності настання тих або інших подій й оцінки ймовірності їхнього настання. Будується мережний графік, вузлами якого є події, кожній з яких привласнена ймовірність, яку пророкують експерти. Критерієм раціонального прогнозу є високий рівень ймовірності
99. МЕП	Це метод евристичного прогнозування, суть якого полягає в обробці прогнозних оцінок об'єкта шляхом систематичного опитування висококваліфікованих фахівців з певних галузей науки й техніки
100. Екстраполяція	Це логічна процедура перенесення висновків, отриманих у межах спостереження за якийсь проміжок часу, на явища, що перебувають поза відрізком спостереження. Види екстраполяції: тимчасова (поширення

Продовження табл. 1 додатка А

1	2
	закономірностей розвитку об'єкта в минулому на його розвиток у майбутньому); просторова (перенесення властивостей частини об'єкта на цілий об'єкт). Розрізняють також екстраполяцію кількісних, функціональних, системних і структурних характеристик
101. Матричний метод	Подання складної системи взаємин між подіями, наслідками цих подій, витратами на їхню реалізацію, необхідними чинностями й інформаційними ресурсами у формі системи взаємозалежних пар, трійок і т.ін.
102. Метод кількісного морфологічного аналізу	Складається матриця, у якій назва рядків – це морфологічний класифікатор рішення проблеми, а стовбців – заходу щодо вирішення кожної підпроблеми. На перетинанні рядків і стовпців повинні стояти нерозкладні, що піддаються кількісному опису, заходи. Вибираючи один з елементів кожного ряду й з'єднуючи їх, одержуємо варіант вирішення проблеми
103. Платіжна матриця	Ухвалення рішення на основі наочної інформації в матриці, де, з одного боку, вказані кошти, а з іншого боку – конкретні обставини, коли вони виплачуються. Платіж залежить від події. Якщо подія не відбувається, то платіж стає іншим
104. Таблиця оцінок	Дає можливість наочно відобразити оцінні характеристики різних альтернатив. Спочатку діапазон зміни кожного критерію розбивають на фіксовані (однакові для всіх) числа значень. Кожному значенню привласнюють цифру. Потім будують таблицю, стовпцями якої є: критерії (їхня назва), ваговий коефіцієнт, варіанти вибору. На перетинанні критеріїв і варіантів поміщають цифру варіанта, помножену на ваговий коефіцієнт значимості критерію. Остаточна оцінка робиться на підставі максимуму (мінімуму) суми добутоків для кожного варіанту
105. Використання діаграми в полярних координатах	Забезпечує ухвалення рішення з декількома критеріями й двома варіантами. Вибираються критерії, що впливають на вибір. Креслиться коло, а у ньому – вісім радикальних шкал. На шкали наносяться числові або словесні характеристики критерію з тенденцією погіршення при віддаленні від центра. Оцінку варіанта відзначають на шкалах. З'єднавши замкнutoю лінією точки, одержуємо багатокутник. Найменша площа виграє
106. Метод теорії ігор	Створення моделі реальних ситуацій для кількісного аналізу різних способів поведінки учасників. На основі критерію розробляються рекомендації поведінки гравців у конфліктній ситуації. Основний принцип, що диктує обережний вибір, – це принцип мінімакса
107. Дерево цілей (рішень)	Послідовний розподіл мети (проблеми) на ряд послідовних, тісно пов'язаних між собою підцілей, які відповідають певному ієрархічному рівню керованої системи. Вищий рівень – головна мета, перший – стратегія (підцілі), середній – тактика. Для кожного дерева рішень будується матриця з коефіцієнтами значимості відносної важливості (КВВ)
108. Групові оцінки	Вивчення оцінок, думок, суджень членів групи з якого-небудь питання. Респондентам роздають аркуші з запитаннями і переліком деяких якостей робітників і просять оцінити в балах ступінь їхнього розвитку. Індекс групових оцінок розраховується у вигляді відносини суми балів до максимально можливої оцінки
109. Узагальнення характеристик	Об'єктивна характеристика досліджуваного явища (події, людини) одержується після опитування осіб, що перебувають із об'єктом вивчення в різних відносинах

Продовження табл. 1 додатка А

1	2
110. Полярні профілі	Для оцінки властивостей особистості використовуються парні властивості із протилежними (полярними) значеннями. Ступінь виразності оцінюється за шкалою в інтервалах крайніх значень. Графічно це має вигляд профілів – графіків, що з'єднують точки, які відображають оцінювані властивості особистості
111. Метод 6-5-3	Пошук ідей щодо розвитку системи управління в такий спосіб: кожний із шести членів експертної групи пише на окремому аркуші паперу три ідеї й передає його іншим п'яти членам групи, які на основі вже запропонованих варіантів, пишуть йому по три варіанти й т.д. У підсумку буде 108 варіантів рішень
112. Спостереження	Аналіз роботи за допомогою суцільного й вибіркового спостереження. Останнє полягає в спостереженні за операціями в довільні (випадкові) інтервали часу за час повного робочого циклу. Досліджується моментна картина того, що працівник робить у даний інтервал часу
113. Співбесіда	Аналіз роботи на основі даних інтерв'ю. Розробляються структуровані запитальники, щоб охопити сукупність робочих операцій. Потрібно перевіряти ще раз відповіді під час консультації з начальником і поєднувати думки різних працівників
114. Аналітичне нормування праці	Попереднє вивчення трудового процесу, виявлення резервів скорочення витрат праці за рахунок більш ефективного використання техніки й робочого часу. Вивчення розчленованих на елементи трудових операцій дає можливість визначити витрати часу на кожен елемент операції й норму часу на операцію в цілому
115. Підсумковий метод нормування праці	Визначення норми часу на всю роботу або операцію без розчленовування її на окремі елементи. Це дослідно-статистичні норми
116. Копіювання	Навчання персоналу шляхом прикріплення працівника до фахівця. Навчання полягає в копіюванні дій фахівця
117. Наставництво	Навчання персоналу у формі щоденних занять менеджера з тим, кого навчають
118. Делегування	Навчання працівника шляхом передачі (делегування) йому чітко обкресленої сфери завдань із повноваженнями прийняття рішень
119. Метод завдань, що ускладнюються	Спеціальна програма робочих дій, вибудована за ступенем їхньої важливості й складності. Заключним щаблем є самостійне виконання завдання
120. Ротація	Переведення працівника на нову роботу або посаду для одержання додаткової професійної кваліфікації й розширення досвіду на строк від декількох днів до декількох місяців
121. Навчальні методики, інструкції	Складання деталізованих інструкцій з раціональних способів виконання робіт
122. Ігрове навчання	Розподіл ролей в ігровій діловій ситуації між тими, кого навчають. Прийняття рішень й їхній розбір з використанням електроннообчислювальної техніки. Поліпшується процес засвоєння знань і навичок
123. Навчальні ситуації	Готується інформація про реальну або вигадану управлінську ситуацію з питаннями для аналізу. Тим, кого навчають, треба в стислий термін, що відповідає часу ухвалення рішення на виробництві, відповісти на питання

Продовження табл. 1 додатка А

1	2
124. Моделювання виробничої ситуації	Навчання під час роботи на тренажерах, макетах і т.ін., що відтворюють реальні умови роботи
125. Тренінг сензитивності	Організується у формі роботи групи. Під спостереженням психолога відпрацьовуються навички працівника щодо підвищення сприйнятливості й придбання вмінь взаємодіяти з іншими
126. Рольова гра	Працівник ставить себе на чийсь місце з метою одержання практичного досвіду в міжособистісному спілкуванні й одержує оцінку правильності свого поведіння (можна через перегляд відеофільму)
127. Оцінка персоналу за цілями	Заснована на досягненні працівником цілей, намічених керівником на певний період. Використовуються кількісні показники, що відображають сам факт досягнення цілей і своєчасність їхнього досягнення
128. Оцінка персоналу за шкалою графічного рейтингу	Формулюють риси характеру і якість роботи: кількість роботи, інтенсивність, якість праці, ініціативність, співробітництво, надійність і т.ін. За кожною характеристикою працівників оцінюють у балах (від 0 до 5). Будують шкали рейтингу
129. Оцінка співробітника на основі змушеного вибору	Вибираються найбільш характерні для конкретного працівника характеристики (наприклад, багато працює, все робить швидко, але неякісно). На основі бальної шкали розраховується індекс його ефективності
130. Описовий метод оцінки персоналу	Оцінювач описує переваги й недоліки поведіння працівника за критеріями (кількість, якість, знання роботи, особисті якості, ініціативність) за допомогою графічної шкали рейтингу й порівнює їх зі стандартом
131. Оцінка персоналу за вирішальною ситуацією	Заснована на використанні списку описів “правильного” й “неправильного” поведіння працівника в специфічних вирішальних ситуаціях. Керівник веде журнал, у якому ці описи розподілені за рубриками залежно від характеру роботи. Результати записів використовуються при переукладанні контракту
132. Оцінка працівника за методом анкет	Складається набір описів поведіння працівника. Оцінювач проставляє оцінку проти тієї риси характеру, що властива працівникові. У протилежному випадку залишає порожнє місце. Сума позначок дає загальний рейтинг працівника
133. Шкала рейтингів поведінкових установок	Формулюються вирішальні ситуації (5 штук) і відповідні їм характеристики результативності ряду (10 штук). На шкалі характеристик для кожного працівника проставляються оцінки, з наступним визначенням рейтингу
134. Шкала спостереження за поведінкою	Фіксація на шкалі кількості випадків, коли працівник поведився неадекватно
135. Бальна оцінка	Побудова бальних шкал, де кожному балу відповідає певне значення показника. Ступінь виразності показника в балах оцінюється для кожного працівника
136. Метод коефіцієнтів оцінки персоналу	Будується бальна шкала і вводяться нормативні значення, які співвідносяться з фактичним результатом. У процесі співвіднесення розраховуються коефіцієнти оцінки
137. Методи підвищення кваліфікації	Це лекції, практичні заняття, семінари

Закінчення табл. 1 додатка А

1	2
138. Активні методи підвищення кваліфікації	Обмін досвідом і знаннями під час стажування, виїзних занять, семінарів у передових організаціях. Удосконалювання навичок під час ділових ігор і ситуаційного проектування
139. Розподіл колективного заробітку	Залежно від рівня кваліфікації й інтенсивності праці: порівно, пропорційно кваліфікації й відпрацьованого часу, пропорційно тарифу й коефіцієнту трудової участі
140. Потреба в персоналі за часом роботи	Кількість робітників відрядників або почасовиків визначається залежно від трудомісткості роботи
141. Потреба в персоналі за нормами обслуговування (агрегат-метод)	Визначення чисельності персоналу залежно від кількості машин, які обслуговуються, агрегатів й ін. об'єктів
142. Потреба в персоналі за робочими місцями	Кількість працівників дорівнює кількості робочих місць
143. Потреба в персоналі за нормативами чисельності	Визначення кількості працівників за заздалегідь розробленими нормативами чисельності
144. Потреба в управлінському персоналі за нормами керованості	Норма керованості на одного керівника: для робіт творчого нестандартного характеру із частими змінами – 5-7 чоловік; для робіт зі стандартними процедурами – 10-12 підлеглих. Межа керованості – 15-17 людей
145. Стохастичний метод розрахунку кількості персоналу	Ґрунтується на аналізі взаємозв'язку між потребою в персоналі й іншими змінними чинниками (обсягом виробництва й ін.). Регресійні й кореляційні залежності
146. Потреба в працівниках кадрових служб	Число працівників визначається через витрати праці (часу) на виконання робіт, тобто через трудомісткість. Знаючи нормативну або розрахункову трудомісткість робіт, у відділі кадрів протягом року визначають штат
147. Потреба в кадрах за нормами обслуговування	Норми співвідношення працівників кадрової служби й обслуговуваних ними працівників становлять на підприємствах: США 1:10; Японії 2,7:100; Німеччини 1:130; Франції 1:130

Додаток Б

Таблиця 1. *Методи управління, розроблені класиками менеджменту*

Найменування методу	Автор	Основний зміст і призначення
1	2	3
1. Поділ праці	А.Сміт	Продуктивність і кінцевий результат діяльності людей (багатство) залежить від рівня поділу праці. Чим він вище, тим ефективніша діяльність
2. Оцінка управління за допомогою економічного аналізу	А.Маршалл	Показники економічного аналізу (прибуток, рентабельність, ліквідність, продуктивність, оборотність і т.ін.) впливають на вибір того або іншого управлінського рішення
3. Ефективний розмір підприємства	Р.Коуз	Це компроміс між правовою й ринковою формами регулювання взаємин (між зовнішніми трансакційними витратами й внутріорганізаційними витратами на контроль)
4. Залежність організаційного поведіння від поділу прав власності й управління	М.Мінс	Там, де немає поділу прав власності й управління, власник прагне до максимізації прибутку, а там, де існує, – директор прагне до зростання виробництва за обмеженої величини прибутку
5. Біхевіоральна модель ухвалення рішення	Д.Марч, Р.Сайерт	Ефективні управлінські рішення засновані на: квазірозв'язанні конфлікту методом локальної раціональності; відхиленні від невизначеності; проблематичному пошуку; організаційному навчанні
6. Обмежена (локальна) раціональність	М.Саймон	Досконалих знань про можливі варіанти наслідків немає. Доцільно обмежуватися неабсолютною (локальною) раціональністю за допомогою встановлення мінімальних стандартів ефективності, із досягнення яких і здійснюється вибір
7. Розвиток малого у великому	Ф.Шумахер	У рамках великого підприємства треба забезпечити відносну самостійність підрозділів, організувавши: підтримуючу функцію; захист; визначеність (свій розрахунковий рахунок у підрозділів); мотивацію до розвитку; баланс волі й обмежень
8. Майстерність виконавців	М.Браверман	Захист майстерності дрібних виробників упорядковує суспільство
9. Ефект повторюваних підказок	Д.М.Кейнс	Закони класичної теорії ймовірностей не дають ніяких указівок щодо правильних дій і придатні тільки для незалежних від часу експериментів. Однак повторювані підказки зв'язку між діями і їхніми наслідками можна

		брати до уваги
<i>Продовження табл.1 додатка Б</i>		
1	2	3
10. Світовий досвід	М.Гулик	Ефективно використовувати багатий світовий досвід управлінської діяльності
11. Науковий менеджмент	У.Тейлор	Стандартизація й раціоналізація підвищують продуктивність праці
12. Раціоналізація трудових рухів	Ф. і Л. Гілбрет	Раціоналізація й стандартизація трудових рухів знижує інтенсифікацію праці й стомлюваність працівника
13. Норматив Бедо	Ш.Бедо	Стимулювання працівника науково обґрунтованим нормативом праці, що включає час, витрачений і на виконання завдання й на період релаксації сил
14. Конвейєризація	Г.Форд	Зростання продуктивності праці за рахунок стандартизації й взаємозамінності частин рухомої складальної лінії, вивіреного часу виробництва, переміщення й збирання
15. Децентралізація	А.Слоан	Ефективним є децентралізоване виробництво із централізованою координацією контролю
16. Згуртованість колективу	Т.Уотсон	Ефективні моральні зобов'язання підприємства до кожного працівника (програми довічної зайнятості, відкритості комунікацій, гасла-звернення: “Думай! Твій кращий контролер – ти сам!”)
17. Графік Гантта	М.Гантт	Діаграмне подання робіт (план-факт) у часі дає можливість керівникові стежити за реалізацією проекту й вчасно реагувати на відхилення від графіка
18. Раціоналізація	Г.Ф.Урвик	Це сукупність організаційних і технічних засобів, покликаних знизити до мінімуму порожні витрати сил і матеріалів
19. Комп'ютеризація	Б.Гейтс	Управляти необхідно: опираючись на факти (отримані в режимі реального часу), відмовившись від паперових носіїв інформації, впроваджуючи розроблені кожним із співробітників інноваційні проекти
20. Реінжиніринг	М.Хаммер	Фундаментальне переосмислення й радикальний редизайн процесів бізнесу з метою значного підвищення результатів діяльності
21. Масове виробництво електроніки	М.Ібука	Включає: орієнтацію на ринок масового споживача з метою економії на витратах; зменшення розмірів товарів (компактність); зниження ваги; використання мікроелектронних елементів; орієнтацію на масовий маркетинг; випуск нетрадиційних товарів; великі вкладення в дослідно-конструкторські роботи
22. Філософія взаємних інтересів	К.Мацусита	Філософія бізнесу повинна включати взаємну залежність різних, що мають відношення до виробництва товарів, груп: споживачів, працівників підприємства й постачальників
23. Угадані наперед товари	А.Морита	Необхідно адаптувати технічні перспективи до цілей формування нових ринків. Приклад, плеер Walkman, створений для виробництва тільки звуку, змінив життя людей

<i>Продовження табл.1 додатка Б</i>		
1	2	3
24. Точно у строк	Т.Оно	Зростання масштабів діяльності замість збільшення масштабів виробництва за рахунок: безперервного виробництва невеликих партій товарів різної модифікації (реалізується при скороченні часу переналагодження верстатів і збиральних ліній), що зменшує запаси, розширяє можливості модифікації й усунення браку, скорочує строки виконання замовлень; загального профілактичного обслуговування працюючого устаткування; безперервних удосконалень; автономізації; поставки комплектуючих точно вчасно; виключення будь-яких невиннованих витрат; надання робітникам права припинити роботу аж до усунення проблеми, а не забезпечувати продовження випуску за рахунок випадкових ресурсів
25. Скорочення строку переналагодження устаткування	С.Синго	Уніфікувавши конструкції штампів, змінивши послідовність регульовальних завдань і впровадивши прискорене перемотування, можна зменшити час переналагодження верстата в 30 разів
26. Система менеджменту Баті	Т.Батя	Система операційного менеджменту: безперервні інновації й профілактика устаткування; адаптація устаткування, яке закуповується за участю інженерно-технічних працівників; якість за рахунок усунення збоїв і простоїв механізмів і персональної відповідальності; виробнича гнучкість; можливість зміни типу товару і його дизайну за кілька годин; гордість й ощадливість робітників до устаткування; можливість зупинки конвеєра робітником; мінімальні втрати часу; створення устаткування для обслуговування процесу в цілому, а не для окремої операції; автоматизація; напівавтоматизована система профілактики, капітального ремонту й модернізації, яка не потребує зупинки випуску товару
27. Функції управління	А. Файоль	Планування, організація, розпорядність, координація, контроль
28. Управління тотальною якістю	Е.Деминг	Уключає: забезпечення сталості мети; відмова від перевірок, здійснюваних з метою забезпечення якості; припинення практики встановлення потрібних підприємству цін; постійне вдосконалювання виробництва; професійне навчання; впровадження ідеї про необхідність лідерства; усунення страху; руйнування перегородок між підрозділами; відмова від гасел, закликів і контрольних цифр; усунення перешкод, що не дозволяють робітникам пишатися своєю майстерністю
29. Підвищення цінності товару	Д.Джуран	Якість доставляється споживачеві шляхом наростаючих доповнень до ланцюжка підвищення цінності. Цілі й завдання розробляються й розподіляються зверху – униз, а вдосконалювання технологічних процесів і впровадження інновацій повинне йти знизу – нагору. У наше століття якості успіх можливий лише через партнерство між постачальниками, клієнтами й працівни-

		ками, а не через підвищення продуктивності праці за рахунок швидкодіючих машин
--	--	--

Продовження табл.1 додатка Б

1	2	3
30. Контроль над тотальною якістю товару	К.Ісікава	Контроль включає: участь усіх співробітників у заходах щодо контролю якості; переконаність вищого керівництва у важливості якості; розробку загального бачення перспектив і досягнення цілей підприємства шляхом реалізації політики якості; перевірку якості шляхом самооцінки (методом виявлення лауреатів премії Е.Деминга); гарантування якості за рахунок дослідження поточної інформації й удосконалювання всіх організаційних функцій; стимулювання командної роботи й участь усіх у гуртках якості, вільно розвиваючих інтелектуальні здібності персоналу; навчання методам контролю якості й тренування навичок їхнього застосування; використання статистичних методів; державну підтримку контролю якості
31. Якість сервісу	А.Парасураман, В.Зайтамл, Л.Беррі	Це розбіжність між очікуваннями клієнта й реальною послугою. Оцінюється за величиною індексу якості сервісу SQI, що є відстанню між точками в 22-мірному просторі, координаторами якого є: відчутні чинники (реальні обставини, використовуване устаткування й зовнішній вигляд персоналу); надійність (здатність надійно й акуратно надати обіцяні послуги); реактивність (готовність допомогти клієнтові й швидко надати йому необхідну послугу); упевненість (інформованість і ввічливість персоналу і його здатність викликати в клієнта довіру до фірми); емпатія (турбота фірми про своїх клієнтів й індивідуальна увага до кожного з них). Причини розбіжностей: нерозуміння менеджерами очікувань клієнтів; невміння встановити стандарти якості, які відповідають установленим у галузі стандартам; невідповідність переданої фірмою інформації про якість її фактичному рівню
32. Виробництво з використанням обмежених ресурсів	Д.Вомак, Д.Т. Джонс	Це: точне визначення цінності в термінах виробничих можливостей, ціни й доступності з погляду покупця; ідентифікація загального потоку цінності для товару й виключення в ньому дій, пов'язаних з марною витратою ресурсів; полегшення просування потоку між етапами створення цінності, що залишилися; виключення періодів очікування й простоїв як усередині етапів, так і між ними; управління потоком потреб покупця, а не виробництва, створення тільки того, що потрібно споживачеві в конкретний момент часу; безперервне прагнення до досконалості (пошук можливостей скорочення зусиль, витрат часу, використовуваних площ, зменшення кількості чинених помилок)
33. Культурні цінності	М.Хофстеде	Через різні культурні цінності в різних суспільствах в однакових обставинах люди поведуться по-різному. Вимір чинника національної культури: дистанціювання

		влади; прагнення уникнути невизначеності; індивідуалізм або колективізм; мужність або жіночність
--	--	--

Продовження табл.1 додатка Б

1	2	3
34. Удосконалювання рутинних комунікацій	Ф.Лютенс	У роботі менеджера рутинні комунікації займають 44% робочого часу. Від їхнього вдосконалювання залежить ефективність менеджменту
35. Селекція персоналу	Р.Тунг	Парадигма сполучених обставин відносно селекції персоналу для міжнародних фірм полягає в наявності навичок людського спілкування в умовах мультикультурного співтовариства
36. Міжнародна перевага	М.Портер	Конкурентна перевага в міжнародному суперництві: виникає за рахунок поліпшень, нововведень і змін у різних видах діяльності, що становлять ланцюжок створення цінностей; торкається всієї системи створення цінностей; підтримується завдяки постійним поліпшенням; вимагає руйнування старих переваг шляхом створення нових
37. Маркетингова орієнтація	Ф.Котлер	Усі фахівці (плановики, дослідники, творці реклами, обслуговуючий й торговельний персонал, виробники, збутівники, фінансисти) повинні виконувати не тільки свої функції, але й прагнути до колективної взаємодії з метою додання ринковій орієнтації всіх зусиль компанії
38. Маркетингова міопія	Т.Левитт	Зміст бізнесу полягає в обслуговуванні клієнтів, а товари (послуги) є лише засобами задоволення їхніх потреб, а не самоціллю. Якщо компанія приділяє увагу товарам, а не потребам клієнтів, вона неминуче припинить існування
39. Рекламування	М.Маклюэн	Реклама – це різновид фольклору. Вона подібна до сватання. Ефективні методи рекламування ті, що передбачають: інтерес зовнішнього середовища; прогнозування середовища; правильний вибір медіа-засобів; участь у процесі рекламування аудиторії; використання інформації, що висвітлює реальну історію
40. Адаптація	Т.Веблен	Діяльність організацій є боротьбою за існування і селективним процесом
41. Стратегія конкурентноздатності	М.Портер	Необхідно вибрати правильну стратегію підприємства, яка буде джерелом конкурентних переваг: лідерство щодо витрат з охопленням широкої сфери ринку; увага на витратах під час роботи на вузькому сегменті ринку; диференціювання під час охоплення широкої сфери ринку; увага на диференціюванні з орієнтацією на сегмент
42. Метод ведення війни	Сунь-Цзи	Витримка й обережність при застосуванні сили. Швидкість дій. Війна ґрунтується на застосуванні обману. Несподіванка дій. Гнучкість і здатність до адаптації. Важливо зайняти надійну позицію й очікувати. Перевага не в чисельній перевазі, а в тім, коли і як дається бій. Для перемоги потрібна інфор-

		мація
43. Топ-менеджмент	А.Чандлер	Необхідно зняти з топ-менеджерів рутинні зобов'язання й накласти психологічні обов'язки щодо довгострокового планування й оцінки майбутніх результатів.

Продовження табл.1 додатка Б

1	2	3
		Видима рука – це клас професійних керівників великими компаніями, що ставить під сумнів дію невидимої руки ринку (дезінтегрованих торговельних процесів малих виробників)
44. Стратегічний план (місія) компанії	М.Хемел	Стратегічним плануванням (місією) компанії повинні займатися всі її співробітники для: напруги всіх ресурсів компанії; не припасування компанії до її зовнішнього середовища, а створення розриву між її поточними можливостями й майбутніми устремліннями; створення динамічної ситуації в процесі реалізації домагань керівників
45. Самоврядування	Ч.Хенді	Проблеми постіндустріального суспільства (короткочасний найм, розпливчасті вимоги до освіти, стирання границь між роботою й дозволями, зростання інтенсифікації праці) можна вирішити за допомогою самоменеджменту
46. Кодифікація й дифузія	Д.Чайлд	Це спосіб вибору ефективних методів управління, що полягає в первісній формалізації проблеми (кодифікації) з наступним поширенням інформації (дифузією) серед співробітників. Критерієм ефективності є мінімізація трансакційних витрат. Приклад: феодалізм (відсутність кодифікації й дифузії інформації); національна бюрократія (висока кодифікація й низька дифузія); висока довіра до ринкових механізмів (високі й кодифікація, й дифузія)
47. Бачення перспектив	М.Минцберг	Побачити перспективу розвитку підприємства можна, якщо не приймати похاپливих рішень, робити власні судження під час особистих зустрічей і телефонних переговорів
48. Метафоричний погляд на організацію	М.Морган	Метафори – це інструмент розуміння проблем і вибору методів управління підприємством: організації як механізми (не гнучкі, що слабо адаптуються до зовнішнього середовища, ієрархічні, що володіють тільки технічною раціональністю); організації як організми (здатні до швидкої реакції, їх частини доповнюються процесами, а факти – взаємозв'язками, але не враховують особливостей людино-систем); організація як мозок (обмежена раціональність вибору варіантів, посилення позитивних і зниження негативних відхилень, об'єднання інформації й навчання в єдиний голографічний процес); організації як політичні системи-держави (унітарні, плюралістичні, радикальні);

		організації як в'язниці для душевнохворих (змова для увічнення фантазії); організації як потік і трансформація (повторюють самі себе й ростуть за рахунок розкриття своїх кодів); організація як інструмент панування.
--	--	---

Продовження табл.1 додатка Б

1	2	3
		Усі організації є виразниками всіх метафор, але в різному ступені
49. Лінійне програмування	П.Блекетт	Це метод управління повторюваними процесами
50. "М'яке" дослідження операцій	П.Риветт	Допускає відхилення від повторюваних подій і використовується для управління запасами у теорії масового обслуговування, лінійному програмуванні, теорії пошуку
51. Управління організацією як відкритою системою	Л.Бертоланфі	Ефективність відкритої системи в порівнянні із замкнутою (твердий контроль і рутинна праця) полягає в здатності адаптації до змін у зовнішньому середовищі для виживання. Крім того, розмаїтість роботи веде до зростання продуктивності праці, а розуміння цілісної структури організації може полегшити участь у її діяльності всіх співробітників. Неповторні особливості людських систем полягають у тому, що вони можуть бути зрозумілі в тих термінах, у яких люди описують свій світ (ідеї, концепції, цінності)
52. Трансформація економікс	К.Боулдинг	Необхідна трансформація економікс, науки, яка враховує участь усіх соціальних живих організмів у виробництві, споживанні й обміні активами
53. Унікальність управління людськими системами	Д.Вікерс	Особливим елементом оцінки людських систем є їхнє історичне минуле й особливість культури. Кожна система створює своє власне відношення до навколишнього світу, власні норми й цінності, які формують її оцінну базу, що впливає на процес ухвалення рішення. Унікальність визначається з урахуванням: оцінки реальності; визначення індивідуальних і колективних цілей, корисливих інтересів; моральних обмежень; оцінки інструментарію, за допомогою якого ми рухаємося від того, що є, до того, що повинне бути. Це важливий чинник взаємозалежності один від одного й від навколишнього середовища
54. Кібернетика	Н.Вінер	Це метод вивільнення людини з рутинного виробничого процесу для більш гуманної й значимої діяльності. Він полягає в урахуванні зворотного зв'язку для коригування керуючих впливів. Керованість у режимі "чорного ящика" забезпечується за рахунок безперервної підтримки параметрів у рамках бажаних величин
55. Інтерактивне планування	Р.Акофф	Завдання полягає в тому, щоб "розчинити" у свідомості персоналу перешкоду до реалізації нововведень. Це досягається за допомогою надання можливості членам організації здійснювати рішення, які не зачіпають нікого крім них самих

55. Управління життєздатністю системи	С.Бір	Принципи управління полягають у забезпеченні: керованості; навченості; здатності до адаптації й розвитку. Необхідно врахувати, що думаючих машин немає, й рішення повинна приймати людина
---------------------------------------	-------	---

Продовження табл.1 додатка Б

1	2	3
57. Управління “м'якими” системами	П.Чекланд	Це використання способів втручання в погано структуровані проблемні ситуації, у яких збереження відносин є настільки ж важливим, як і досягнення мети. Даний підхід робить системне мислення доступним для практики, встановлює зв'язок між ідеями й досвідом
58. Системне мислення	У.Черчмен	Це охоплення, розкриття, установлення границь, мудрість і надія, безпека, збереження
59. Системна динаміка поліпшення ментальних моделей менеджерів	Д.Форрестер	Єдиний спосіб упоратися із проблемними ситуаціями полягає в тому, щоб зрозуміти й змінити ментальні моделі менеджерів управлінських систем. Для цього: особисті ментальні моделі менеджерів відображають у комп'ютерному вигляді (програма); проводять експеримент, у ході якого менеджери вдосконалюють свою інтуїцію; створюють модель, яка відображає дійсність
60. Поінформованість виконавця	Е.Мейо	Ефективними методами управління є ті, які позбавлені шкільної логіки беззаперечного виконання незрозумілих завдань виконавцями
61. Гармонія інтересів	Ф.Тейлор	На підприємстві повинна бути гармонія інтересів власників і працівників
62. Трансцендентне управлінське мислення	М.Фоллет	Це процес ухвалення управлінського рішення на основі “підказки” ззовні. Реалізується тільки за певного (трансцендентного) умонастрою
63. Підпорядкування	С.Перлман	Метод управління, що враховує природне бажання працівників ручної праці підкорятися менеджерам
64. Рівність	Д.Барбаш	Концепція справедливого поводження з найманими робітниками: вони такі ж люди, як і роботодавці
65. Єдність інтересів	Д.Данлоп	Ефективність переговорів залежить від урахування внутрішніх інтересів усіх сторін
66. Управління людськими ресурсами	Д.Страусс	Використання персонал-менеджерами аналітичних підходів, що виходять за рамки аналізу приватних методів
67. Співробітництво	Т.Кохан	Для ефективності діяльності необхідне налагодження співробітництва заради взаємної вигоди
68. Групова майстерність замість переможного індивідуума	Р.Рейч	Неспроможність концепції “переможного індивідуума”, відповідно до якої індивіди створюють великі ідеї, які потім здійснюються безініціативними працівниками, єдина функція яких – з максимальною швидкістю й мінімальними витратами втілити в життя задуми “геніїв”. Інновації – це квінтесенція групової майстерності
69. Стратегічне міжнародне управління людськими ресурсами	Р.Шулер	Логічний зв'язок між обраним типом конкурентної переваги й рольовими типами поводження співробітників: для стратегії “інновації” підходять висококласні професіонали, що вимагають значної автономії й “свободи дій”; у рамках стратегії “високої якості” ефективні співробітники,

		схильні до повторюваних операцій і здатні впливати на загальний процес; для стратегії “зниження витрат” потрібні люди, що піклуються про кількість вироблених товарів при твердому контролі й чітких правилах поведінки на робочому місці
--	--	---

Продовження табл.1 додатка Б

1	2	3
70. Переговори про продуктивність праці	А.Фландерс	Переговори про продуктивність праці з робітниками здатні виправити неефективні трудові операції
71. Колективний трудовий договір	Х.Клегг	Попередньо підписаний договір усуває непорозуміння під час роботи і є ефективним засобом надання робітникові права на участь у прийнятті рішень, що впливають на його трудову діяльність
72. Довіра	А.Фокс	Не всі форми управління на робочому місці є формами експлуатації. Треба розвинути синдроми низької й високої довіри. Останній досягається не в наслідок поділюваних усіма інтересів, а завдяки виникненню зобов'язань стосовно управлінських цілей
73. Соціологічні дослідження	А.Гулднер	Незалежні від політики соціологічні дослідження здатні пояснити, чому в одних випадках люди підкоряються правилам, а в інших – ні
74. Ієрархія потреб	А.Маслоу	Діяльність тим ефективніша, чим на більшій кількості рівнів задовольняються потреби людей
75. Трудова мотивація	Ф.Херцберг	Чинники, що впливають на трудову мотивацію: керівництво; міжособистісні відносини; фізичні умови праці; заробітна плата; політика підприємства; методи управління; безпека праці
76. Людські можливості	К.Ісікава	Тейлоризм і методи наукового менеджменту перешкоджають реалізації людського потенціалу, гальмують творчу й раціоналізаторську активність і зневажають людську гідність. Необхідно реалізовувати творчий потенціал і раціоналізаторську активність працівників
77. Інформаційне звільнення праці	В.Іноземців	Ефективна звільнена за допомогою інформації праця
78. Філософія ефективності	І.Уєно	Існує внутрішня потреба працівника поширювати філософію ефективності, що виникає після засвоєння останньої самим працівником
79. Сполучені обставини	Д.Вудворд	Це вплив технології, ринкової позиції, асортименту і розміру фірми на її ефективність
80. Участь робітників у контролі виробництва	К.Гудрич	Необхідний ступінь обґрунтованої участі робітників у контролі виробництва
81. Майстерність дрібних виробників	М.Браверман	Захист майстерності дрібних виробників упорядковує суспільство
82. Національний менеджмент	Д.Чайлд	Ефективні методи управління, що враховують національний менталітет
83. Баланс інертності й пристосованості організації	М.Ханнан, Д.Фрімен	Необхідний компроміс між інертністю (Дарвін) і пристосованістю (Ламарк) організацій

цій		
84. Організація, що навчається	П.Сенге	Теорія організації, що навчається: удосконалювання розуміння особистості не для панування над іншими, а для вміння індивіда використовувати свої можливості;

Продовження табл.1 додатка Б

1	2	3
		складання ментальних моделей, що виявляють припущення людей про себе й організацію; створення загального бачення (поширення ментального моделювання на цілі й цінності організації, які створені керівниками); групове навчання (інтелект групи перевершує інтелект окремих її членів); використання лідера, як проектувальника, розпорядника й учителя; системне мислення як наука про бачення цілого (бачення взаємозв'язків, а не просто причин і наслідків, окремих “фотознімків” подій)
85. Вільно зв'язані організації	К.Вейк	Доведено на прикладі катастроф високонадійних, тісно об'єднаних організацій, що елементи організації повинні бути вільно зв'язані для забезпечення гнучкості й пристосованості до зміни в зовнішньому середовищі
86. Управління за цілями	П.Друкер	Управління за цілями – це встановлення цілей і дії щодо їх здійснення. Кінцевою метою підприємства є створення суспільно значимих благ
87. Потенціал працівника	К.Аржирис	В організаціях з пірамідальною структурою управління процес праці, що складається з некваліфікованих операцій, затримує дозрівання особистості й заважає задоволенню більш високих потреб. Необхідно діяти за подвійною петлею навчання, розвиваючи внутрішній потенціал працівника
88. Лідерство	У.Бенис	Необхідно розвивати лідерські якості: управління увагою (уміння побачити те, що готові визнати інші люди); управління асоційованими ідеями (уміння успішно їх поширювати); управління довірою (потрібне всім організаціям й є основним елементом їхньої надійності); самоврядування (знання власних здібностей і вміння їх застосовувати)
89. Управління “за другою петлею” навчання	Д.Шон	Навчання не через перемогу в конфлікті, а через дослідження за другої петлею навчання (досліджується, чому в співробітника не вийшло і коригується критерій оцінки його роботи)
90. Бюрократичне управління	М.Вебер	Бюрократичне управління: вільні як особистості працівники підкоряються внаслідок своїх службових обов'язків; ієрархія посад; кожна посада – сфера компетентності; контакт; кваліфікація; матеріальна винагорода
91. Банк даних про підприємство	Д.П'ю, Д.Хіксон	Змінні: спеціалізація; конфігурація; стандартизація; централізація; традиціоналізм; історія; володіння й управління; розмір; державне регулювання; технологія; місце розташування; залежність

92. Навчання лідерству	Ф.Фідлер	Ефективність управління може бути підвищена не за рахунок зміни лідера, а за рахунок його навчання. В умовах стресу лідери використовують свій інтелект, забуваючи про досвід, а в умовах низького стресу картина змінюється на протилежну
------------------------	----------	--

Продовження табл. I додатка Б

1	2	3
93. Функції керівника	Ч.Барнард	Це розробка й упровадження системи комунікацій, набір працівників, формулювання мети
94. Єдиноначальність	Я.Івасаки	Ефективне управління засноване на єдиноначальності, зв'язках з державою, родинному розподілі відповідальності, використанні праці висококваліфікованих фахівців
95. “Кореневе” вирішення проблем	Ч.Линдблом	У концепції теорії прийняття рішень для наочності використовується образ дерева (корінь – це раціональна векторна методологія, а галузі – методологія послідовних обмежувальних порівнянь). Необхідно: починати з основ або “коріня” проблеми; спрощувати, розглядаючи лише ті альтернативи, які незначно відрізняються від уже реалізованих
96. Організація типу Z	У.Оучи	Розрив необхідних людині родинних, дружніх, церковних зв'язків компенсується зв'язками усередині підприємства, забезпечуючи залучення працівника до вирішення проблеми фірми
97. Теорія X й Y	Д.Макгрегор	Теорія X: середній індивід має вроджену ворожість до роботи; необхідний контроль; середній індивід хоче, щоб ним управляли. Теорія Y: обмеженість людської участі обумовлена помилками керівництва
98. Міжнародні стандарти бухгалтерського обліку	М.Бенсон	Офіційні вимоги до бухгалтерському обліку в різних країнах повинні бути ідентичні
99. Управління активами	Т.Лимпберг	Вартість активів торговельного підприємства дорівнює або поточним витратам, або чистій ціні реалізації товару, залежно від того, яка ціна виявиться найменшою. Під час оцінювання виробничих фондів показник чистої вартості реалізації не застосовується, тому що цей вид активів не призначений для перепродажу. Треба використовувати поточну вартість доходу, забезпечувану продажем товару, і саме ця вартість повинна дорівнювати величині поточних витрат. Виробничі фонди використовуються доти, доки дохід за рахунок випуску продукції буде вищим за дохід від її продажу. Коли поточна вартість падає нижче чистої вартості реалізації, то остання величина й буде визначати вартість активів підприємства
100. Управління фінансами	У.Пейтон	Ефективні методи управління, орієнтовані на саме підприємство (його діяльність), а не на постачальників фінансів (власники, кредитори й обов'язкові платежі державі)
101. Ринкове управління витратами	О.Шмаленбах	Для ухвалення правильного рішення мало знати розмір прибутку, треба чітко уявляти призначення груп

тами, прибутком і ціноутворенням		витрат. Ціноутворення повинне бути незалежним від калькуляції витрат і визначатися результатами дослідження ринку
----------------------------------	--	---

Закінчення табл. I додатка Б

1	2	3
102. Бухгалтерський облік	Е.Хопвуд	Бухгалтерський облік – це не операції над числами, а результат теорії й практики менеджменту. Через призму бухобліку треба вміти бачити результати нововведень і реалізацію тієї чи іншої політики підприємства
103. Етика бізнесу	Д.Д.Фрітцше	Етичні проблеми: хабарництво, примус, обман, злодійство, несправедлива дискримінація. На мікрорівні етика визначається рівнем довіри до постачальників, клієнтів, найманих робітників. Елементи довіри: передбачуваність, надійність, віра. З економічної точки зору довіра: підвищує ефективність і передбачуваність обміну; створює позитивний імідж компанії (слава прихильників облудних методів біжить поперед них, знижуючи їх цінність); забезпечує ресурсом підприємство в період його дефіциту; поліпшує процес обміну
104. Ділова етика	Де.Дж. Ричард Т.	Заповіді ділової людини: поважай владу; будь цілеспрямованим; будь вірний своєму слову, не розділяй слово й справу; приділяй час відпочинку й міркуванням про своє життя; поважай старших; поважай людське життя, людську гідність й права людини; будь постійний у сексуальних відносинах і шлюбі; правильно розраховуй свої кошти; будь чесний і правдивий

Додаток В

Коригування методів управління для використання на підприємствах, які мають різноспрямовані конкурентні стратегії

Таблиця 1. Коригування методів управління формуванням товару на застосування в компаніях, що мають різноспрямовані конкурентні стратегії

Метод управління	Можливість використання методів управління формуванням товару в компаніях, орієнтованих на конкурентну стратегію		
	Диференціація	Економія на витратах	Висока якість
	Цілі		
	Диференціювання товару для задоволення потреби клієнтів у привабливій розмаїтості	Задоволення основної потреби клієнтів за допомогою високостандартизованого недорогого товару	Формування стандартизованого товару, що задовольняє основну потребу клієнта відносно якості
1	2	3	4
1. Додаткові функції	Приваблива розмаїтість функцій <i>Приклади:</i> салон краси: крім стрижки, фарбування й манікюру ще добір зачіски на коп'ютері, делікатеси, усунення дефектів обличчя т.ін.; мобільний зв'язок: інтернет, годинники, будильник, калькулятор, відеозображення; індивідуальне пошиття одягу: аксесуари, добір парфумів, одеколону, іміджу	Додаткові функції стандартизованого товару, які заощаджують кошти й час <i>Приклади:</i> супермаркет: самообслуговування, штрих-кодування, повний комплект товарів в одному місці за невисокими цінами; Мак-Дональдс: дуже швидко й у зручному місці	Додаткова функція товару, що підвищує якість <i>Приклади:</i> більша чутливість радіоприймача, що забезпечує можливість прийому радіохвиль у глибокій ущелині; будівництво будинків житлових комплексів з басейнами, магазинами, ресторанами на поверхах; автомашини, пристосовані для їжі й сну в дорозі
2. Складання й розкладання	Приваблива можливість змінювати розмір різноманітного товару <i>Приклади:</i> складні мобільні телефони; складні й модні зачіски; елементи одягу, які можна пристібнути й відстібнути	Зміна розміру високостандартизованого товару, що веде до економії місця й коштів <i>Приклади:</i> парасольки; розкладані столи, стільці й парасольки у пункті продажу швидкої їжі; використання спарених або одиночних трамваїв залежно від рівня пото-	Зміна розміру високоякісного товару <i>Приклади:</i> складний і розкладний верх автомобіля; складний і розкладний комплект ключів на станції технічного обслуговування автомобілів; складні й розкладні велосипеди

		копасажирів	
--	--	-------------	--

Продовження табл. 1 додатка В

1	2	3	4
3. Дитячий конструктор	Одержання різноманітних варіантів ексклюзивного кінцевого товару з однотипних елементів <i>Приклади:</i> фітодизайн у квартирі, офісі; дитячий конструктор; ініціювання ексклюзивного набору функцій у телефоні	Одержання різних варіантів високостандартизованого товару з однотипних елементів <i>Приклад:</i> збирання на піднос різного набору страв у їдальні самообслуговування	Одержання різних варіантів високоякісного товару з однотипних елементів <i>Приклади:</i> різний набір шаф у меблевому гарнітурі; трактор з різним набором навісного устаткування й запасних частин
4. Товар на колесах	Полегшення пересування, залучення уваги до різноманітних товарів <i>Приклади:</i> автотранспортний туризм, велосипедизм; ведмеді на велосипедах у цирку; офіціанти в ресторані на роликівих ковзанах	Полегшення переміщення високостандартизованого товару <i>Приклади:</i> авто- і залізничні перевезення; візок для самообслуговування в супермаркеті	Полегшення переміщення високоякісного товару <i>Приклади:</i> валіза (сумка) на колесах; використання автомобіля агентом з нерухомості для огляду об'єктів продажу
5. Пристосування до споживача в процесі використання	Коригування параметрів під час використання різноманітного товару <i>Приклади:</i> коригування розмірів одягу за допомогою пояса, блискавки, гудзика; відстеження реакції публіки на топ-шоу й коректування його сценарію	Коригування параметрів під час використання високостандартизованого товару <i>Приклади:</i> мікроклімат у салоні автобуса, літака, поїзда; послуга з організації п'яти різновидностей відкриття пластикових вікон	Коректування параметрів у час використання високоякісного товару <i>Приклади:</i> кондиціонери в салоні автомобіля або екскаватора; автоматичний або одиночний режими стрільби з автомата
6. Дроблення товару	Готовність продати урздріб диференційований товар <i>Приклади:</i> ініціювання тільки тих послуг мобільного зв'язку, які споживач бажає придбати; продаж тільки авіатранспортування, проживання в отелі й візи із усього комплексу туристичних послуг	Готовність продати урздріб високостандартизований товар <i>Приклади:</i> послуга з продажу ковбаси й сира у нарізці; спиртне на розлив; продаж ліків ампулами або пластинами; продаж продуктів на вагу	Готовність продати урздріб якісний товар <i>Приклади:</i> продаж автозапчастин, автопокришок; виготовлення будь-якої частини меблевого гарнітура; продаж тільки шнека вугільного комбайна

7. “Гулівери й ліліпути”	Звернення уваги на товар його дуже великим чи малим розміром <i>Приклади:</i> суперкороткі або величезні зачіски в	Заохочення дуже великим чи маленьким високостандартизованим товаром <i>Приклади:</i> перевезення товарів за допомогою	Заохочення дуже великим або дуже маленьким високоякісним товаром <i>Приклади:</i> аеробус або маленький двомісний
--------------------------	---	--	--

Продовження табл. 1 додатка В

1	2	3	4
	салоні краси; шоу “ляльки велетні”; широкоформатний екран кінотеатру або мініатюрний екран відеосалону; місячний круїз або тур вихідного дня	величезних автомобілів грузопід’ємністю 40 т або маленькими автомобілями; прання одягу або великими пральними машинами або машинами для обслуговування однієї особи; гіпермаркет або мінімаркет	літак; компактні або представницькі величезні офісні меблі; компактні моделі автомашин; білази й роторні екскаватори або мінітрактори з навісним обладнанням для виконання ґрунтових робіт на власній дачі
8. Сюрприз	Додаткова функція, що розважає споживача диференційованого товару <i>Приклади:</i> рибки-піранї або рибки-літуни в акваріумі; зачіска салону краси “міс року”, що бере участь у конкурсі	Додаткова функція, що розважає споживача стандартизованого товару <i>Приклади:</i> трамвай-музей на звичайному трамвайному маршруті; квіти жінці, що заправляє свій автомобіль на АЗС у день “8 березня”; автомийка стриптизерш	Додаткова функція, що розважає споживача якісного товару <i>Приклади:</i> вимикач для телевізора у вигляді м’якої цегли, що спрацьовує при контакті з екраном; житловий будинок з гаражами на поверхах
9. Збільшення рівнів складання	Більша кількість рівнів складання диференційованого товару <i>Приклади:</i> цирковий номер “чорна скринька”; відеофільми на суперкомпактних дисках	Більша кількість рівнів складання стандартизованого товару <i>Приклади:</i> пластиковий пакет вікна із трьох стекол; набивний принцип зберігання товарів на оптовому на складі	Більша кількість рівнів складання якісного товару <i>Приклади:</i> жіночі парасольки; кухонний комбайн; складні дитячі коляски й велосипеди; складні інвалідні коляски
10 Приєднання до товару додаткових ємностей	Перспектива зберігання (перенесення) у ємностях різних речей <i>Приклади:</i> накладні кишені в одязі, на взутті	Ємності, приєднані до стандартизованого товару <i>Приклади:</i> накладні кишені в сумках, валізах, дипломатах; відділення для головних уборів і ручної поклажі та їх використання в автобусах	Ємності, приєднані до якісного товару <i>Приклади:</i> прикріплене зверху багажне відділення легкового автомобіля; комори в житлових будинках
11. Об’єд-	Об’єднання в повний	Об’єднання в повний	Об’єднання в повний

нання товару в повний комплект	комплект диференційованого товару <i>Приклади:</i> всі послуги мобільного зв'язку в одному пакеті; комплекс послуг жіночого клубу: салон краси, фітнес, аеробіка, косметичний салон, сауна, оздоровчі послуги	комплект стандартизованого товару <i>Приклади:</i> послуги з виготовлення, доставки й установки пластикових вікон; Мак-Дональдс: їжа, напої, спеції, інтер'єр, легка музика, зручне місце розташування, швидке обслуговування	комплект якісного товару <i>Приклади:</i> СТО: діагностика, профілактика, ремонт, гарантія; проектування, будівництво й здача “під ключ” житлових будинків
--------------------------------	--	--	---

Продовження табл. 1 додатка В

1	2	3	4
12. Підвищення зручності перенесення	Полегшення перенесення диференційованого товару <i>Приклади:</i> чохли мобільних телефонів; спеупаковка для перенесення тортів	Полегшення перенесення стандартизованого товару <i>Приклади:</i> картопля в сітчастих мішках; вугілля в спецвагонах з донним розвантаженням	Полегшення перенесення якісного товару <i>Приклади:</i> браслети й ремінці для годинників; тара з ручками для перенесення побутової техніки
13. Перехід від східчастого до плавного регулювання	Плавне регулювання (настроювання) диференційованого товару <i>Приклади:</i> регулювання звуку в кінотеатрах; плавне регулювання температури повітря у ресторані	Плавне регулювання (настроювання) стандартизованого товару <i>Приклади:</i> регулювання інтенсивності кондиціонування повітря; плавне регулювання тиску в газовій магістралі	Плавне регулювання (настроювання) якісного товару <i>Приклади:</i> гучність, яскравість, контрактність телевізорів; плавне збільшення швидкості автомобіля; плавне відкриття (закриття) гаражних воріт
14. Нетрадиційна форма товару	Нетрадиційна форма вже відомого диференційованого товару <i>Приклади:</i> ресторан “Ласточкине гніздо” на краю гірського уступу; дизайн квартир й офісів за методикою “фен-шуй”	Нетрадиційна форма стандартизованого товару <i>Приклади:</i> перевезення машиною у вигляді потяга; транспортування рикшами; зубна паста у вигляді балончика з якого поршнем витягується вміст	Нетрадиційна форма якісного товару <i>Приклади:</i> лекції, щодня трансльовані телевізійними каналами; ортопедичний матрац ліжка, наповнений повітрям
15. Подвоєння товару	Диференційований товар розрахований на двох споживачів <i>Приклади:</i> Twiks – солодка парочка; двомісні номери, як стандарт, у туристичних засобах розміщення	Стандартизований товар розрахований на двох споживачів <i>Приклади:</i> двомісний спальний мішок для туристів; подвійний чизбургер	Якісний товар, у якому за рахунок подвійного використання досягається кращий ефект <i>Приклади:</i> двошарові труби для газових і нафтових магістралей; двошаровий корпус персональних комп'ю-

			терів, як захист від поразки електричним струмом
16. Об'єднання однакових товарів у блок	Поліпшення транспортування й зберігання диференційованого товару <i>Приклади:</i> упакування сорочок; упакування носків різних кольорів, але одного розміру; упакування парфумів	Поліпшення транспортування й зберігання стандартизованого товару <i>Приклади:</i> пластикові пляшки з водою, напоєм, соком, пивом, об'єднані в блок; упакування туалетного паперу	Поліпшення транспортування й зберігання якісного товару <i>Приклади:</i> упакування свердел; ручних годинників

Продовження табл. 1 додатка В

1	2	3	4
17. Об'єднання товару з рекламою	Об'єднання з рекламою диференційованого товару <i>Приклади:</i> бірки на одязі престижної фірми; рахунок у ресторані у вигляді рекламної листівки	Об'єднання з рекламою стандартизованого товару <i>Приклади:</i> написи на олівцях, кулькових ручках, серветках; реклама послуг маршрутного таксі на корпусі автомобіля	Об'єднання з рекламою якісного товару <i>Приклади:</i> етикетки фірм-лідерів з якості, наклеєні на екрани телевізорів; написи, що не стираються, на стінах будинків, які рекламують будівельні компанії
18. Різні розфасовки	Можливість придбання різної кількості диференційованого товару <i>Приклади:</i> щохвилинний продаж ефірного рекламного часу на радіо, TV; замовлення будь-якої кількості страв і послуг у рамках ресторанного асортименту	Можливість придбання різної кількості стандартизованого товару <i>Приклади:</i> доставка в будь-які пункти призначення автотранспортом за різну ціну, що залежить від відстані; різний обсяг надаваних послуг у Мак Дональдсі	Можливість придбання різної кількості якісного товару <i>Приклади:</i> будівельні роботи під замовлення; покупка освіти різного рівня: бакалавр, фахівець, магістр
19. Зменшення корисної дії одиниці товару	Зниження не корисних якостей, а інтенсивності одержуваного ефекту, що стимулює до придбання великого обсягу диференційованого товару <i>Приклади:</i> реклама, що нагадує; багатосерійні фільми	Зниження не корисних якостей, а інтенсивності одержуваного ефекту, що стимулює до придбання великого обсягу стандартизованого товару <i>Приклади:</i> легкі цигарки стимулюють до покупки їхньої більшої кількості; сухі вина; шампанське брют	Зниження не корисних якостей, а інтенсивності одержуваного ефекту, що стимулює до придбання великого обсягу якісного товару <i>Приклади:</i> послуги діагностичних медичних центрів з профілактики захворювань; постійний податковий аудит
20. Фіктивне збільшення ро-	Диференційований товар повинен здаватися більшим, ніж він є на-	Стандартизований товар повинен здаватися більшим, ніж він є на-	Якісний товар повинен здаватися більшим, ніж він є насправді

зміру товару	справді <i>Приклади:</i> вазочка для морозива з опуклим дном; фужер бренді, що на 50% складається з кульок льоду; послуги салону краси: сканування голови клієнтки й добір зачіски на ПК, чотири стадії фарбування волосся із метою одержання необхідних кольорів, неспішна побудова зачіски за допомогою 26-ти видів бігуді різної форми	справді <i>Приклади:</i> пральний порошок меншої ваги в більших упакованнях; пористі мило, зубна паста, крем для й після гоління, сладка вата; продаж продуктів, що поділені на маленькі шматочки	<i>Приклади:</i> юридичні послуги: детальний аналіз великої кількості відомих законодавчих актів, удавані консультації з компетентними фахівцями (судді, адвокати); діагностика автомобілів: двигуна, кузова, ходової частини й т.ін.; діагностичні дослідження під час лікування усього організму
--------------	--	--	--

Продовження табл. 1 додатка В

1	2	3	4
21. Об'єднання товарів, що мають загальний конструктивний елемент	Більш компактний і зручний у використанні диференційований товар <i>Приклади:</i> пісні, танці, розмовний жанр мають загальний конструктивний елемент – концерт, тому їх поєднують в одній концертній програмі; СМС, ММС, голосова пошта, телефонний зв'язок, записна книжка, калькулятор, об'єднані в мобільному телефоні	Більш компактний і зручний у використанні стандартизований товар <i>Приклади:</i> стандартний набір спецій (сіль, цукор, перець), компактно розташований на столах закладів громадського харчування; набір найнеобхідніших ліків, компактно об'єднаний в автомобільній аптечці	Більш компактний і зручний у використанні якісний товар <i>Приклади:</i> шило, викрутка й долото мають загальний конструктивний елемент – ручку, тому їх поєднують в один комплект із можливістю почергового кріплення на одній ручці; міксер, кофемолка й соковижималка мають загальний елемент – електромотор, тому їх поєднують у кухонному комбайні
22. Легкість кріплення (відкріплення) товару в потрібному місці	Зручність використання диференційованого товару <i>Приклади:</i> зручність кріплення (відкріплення) мобільного телефону за допомогою спеціальних чохла; зручність кріплення (відкріплення) квітів у горщиках до стін будинків за допомогою спеціальних устроїв	Зручність використання стандартизованого товару <i>Приклади:</i> лампа-каганець із прищіпкою для кріплення до спинки ліжка, стола або книжки; настінний календар на липучці	Зручність використання якісного товару <i>Приклади:</i> кріплення (відкріплення) годинника за допомогою ремінця; кріплення (відкріплення) пістолета за допомогою кобури на поясі, під рукою, на гомілці
23. Оптимальне кріплення	Поліпшення споживчих властивостей ди-	Поліпшення споживчих властивостей ста-	Поліпшення споживчих властивостей які-

	ференційованого товару <i>Приклади:</i> кріплення елементів одягу за рахунок блискавки; приклеювання до стін елементів фітодизайну; кріплення пасма волосся шпильками й затисками в зачісці	ндартизованого товару <i>Приклади:</i> кріплення на присосках мильниць; кріплення затисків у папці стандартних аркушів; навішення карнизів; кріплення на затисках (з можливістю плавного регулювання) віконних штор	сного товару <i>Приклади:</i> влучення в пази (ящики в столах, шафах); укручення електролампи; кріплення на магнітах дверей; захист від випадкового відкріплення у вигляді підпружинених лампочок в автомобілях; подвійне кріплення ніжки стола (приклеїти й прикрутити)
24. Підкреслення зовнішнім	Підкреслення зовнішнім виглядом важливих споживчих властивостей диференційованого товару	Підкреслення зовнішнім виглядом важливих споживчих властивостей стандартизованого товару	Підкреслення зовнішнім виглядом важливих споживчих властивостей якісного товару <i>Приклади:</i> дизайн

Продовження табл. 1 додатка В

1	2	3	4
виглядом важливих споживчих властивостей	<i>Приклади:</i> у день концерту театр повинен мати святковий вигляд; дизайн ресторану повинен забезпечувати можливість видовищного споживання делікатесів (дзеркальні колони, рояль, естрада, шикарні меблі)	<i>Приклади:</i> дизайн поїзда у вигляді змії відображає швидкість і прохідність; дизайн судна відображає обтічність, швидкість і можливість ширяти над хвилями; дизайн автомийки підкреслює професійну здатність працівників зберегти вкладені в автомобіль кошти	годинника відображає точність; дизайн автомобіля у вигляді жука відображає прохідність і потужність; зовнішній вигляд літака повинен відображати птаха, що асоціюється зі швидкістю й легкістю доставки
25. Гравіювання товару	Напис, що не стирається, на диференційованому товарі <i>Приклади:</i> зображення за допомогою квітів імені господаря під час надання послуг фітодизайну на дачі; нанесення на торт кремом імені іменинника	Напис, що не стирається, на стандартизованому товарі <i>Приклади:</i> стандартні кружки, чашки й склянки з нанесенням на них імен “Сашко”, “Наташа”, “Коля” і т.ін.; зображення на посуді знаків зодіаку	Напис, що не стирається, на якісному товарі <i>Приклади:</i> напис на стіні будинку назви престижної будівельної компанії та часу закінчення будівництва; іменна зброя; іменні годинники
26. Замкнутий товар	Усунення несанкціонованого доступу до диференційованого товару <i>Приклади:</i> пін-код у мобільному телефоні;	Усунення несанкціонованого доступу до стандартизованого товару <i>Приклади:</i> цифровий замок валізи, дипломата; вхід до літака, залі-	Усунення несанкціонованого доступу до якісного товару <i>Приклади:</i> електронні замки на автомобілі, дверях номерів у готе-

	код доступу до персонального комп'ютера; вхід у театр, музей, концертної зали за квитком	зничного вагону, автобусу за квитком	лі
27. Мотрійка	Складання різних за розміром диференційованих товарів <i>Приклади:</i> сувенірна українська мотрійка; вкладення в шоколадне яйце (кіндер-сюрприз) іграшки, а в іграшку купона	Складання різних за розміром стандартизованих товарів <i>Приклади:</i> похідний варіант мисок, склянок; конусні одноразові стаканчики	Складання різних за розміром якісних товарів <i>Приклади:</i> вкладання автомобіля в автофургон; журнальний столик-мотрійка, що складається з декількох різних за розміром столиків
28. Різновиди товару, орієнтовані на різні сегменти ринку	Орієнтація на різні сегменти ринку диференційованого товару <i>Приклади:</i> турфірма при роботі на сегменті елітного споживача пропонує комфортабельні готелі, судна, літаки, ресторани, а при роботі на	Орієнтація на різні сегменти ринку стандартизованого товару <i>Приклади:</i> різні продуктові комплекси для різних сегментів продовольчого ринку (домогосподарки, родини з дітьми, любителі випити);	Орієнтація на різні сегменти ринку якісного товару <i>Приклади:</i> автомобілі марки “Форд” для різних за доходами споживачів; будівництво елітного житла й житла для середнього класу;

Продовження табл. 1 додатка В

1	2	3	4
	сегменті “люди третього віку” – дешевші туристичні послуги; моделі мобільних телефонів для різних за доходами споживачів	залізничні вагони для різних сегментів ринку (СВ, купейні, плацкартні, загальні); економ, бізнес або вірклас обслуговування у літаках	стандартні або вірпалати у лікарнях
29. Місцева якість	Здешевлення диференційованого товару за рахунок того, що високий рівень якості підтримується тільки в окремому місці <i>Приклади:</i> обличчя дитячої ляльки з м'якого матеріалу, а тіло – із твердого; дорогі меблі в залі ресторану й простіші – в підсобних приміщеннях	Здешевлення стандартизованого товару за рахунок того, що високий рівень якості підтримується тільки в окремому місці <i>Приклади:</i> поліетилєнові сумки-мішки роблять дебетіші тільки в місцях кріплення ручок; міцні рами пластикових вікон і менш міцне підвіконня	Здешевлення якісного товару за рахунок того, що високий рівень якості підтримується тільки в окремому місці <i>Приклади:</i> полірування меблів тільки з однієї сторони; фарбування зовнішніх елементів будинку (вікна, двері, карнизи, дах) дорогою водо- морозостійкою фарбою, а внутрішніх – більш дешевими

			марками фарби
30. Удосконалювання товару шляхом спрощення конструкції	Спрощення конструкції диференційованого товару <i>Приклади:</i> продаж туристичних послуг без приїзду в офіс компанії за допомогою інтернету; оплата послуг мобільного зв'язку без приїзду в офіс компанії за допомогою ваучерів і подання інформації про новинки за телефоном в автоматичному режимі	Спрощення конструкції стандартизованого товару <i>Приклади:</i> зубна щітка, футляр і кришка були замінені складною щіткою, що закриває себе футляром-ручкою; заміна скляної пляшечки із краплями (її кришки, скляної піпетки й гумки піпетки) на пружну пляшечку з маленьким отвором замість піпетки	Спрощення конструкції якісного товару <i>Приклади:</i> виготовлення електричної вилки методом улесування в полімерний матеріал металевих стрижнів; вся електронна начинка телевізора на одній пластині
31. Спрощення процесу витягу товару з упакування	Спрощення процесу витягу товару з упакування диференційованого товару <i>Приклади:</i> викручування губної помади; дезодорант-олівець	Спрощення процесу витягу товару з упакування стандартизованого товару <i>Приклади:</i> видавлювання з тюбика канцелярського клею; консервовані сардини англійського виробництва із ключем-воротком для відкриття	Спрощення процесу витягу товару з упакування якісного товару <i>Приклади:</i> витяг ювелірних виробів з футляра; пляшка елітного коньяку з дозатором

Продовження табл. 1 додатка В

1	2	3	4
32. Упакування як візитна картка виробника	Пізнання диференційованого товару через упакування <i>Приклади:</i> жовтогарячі поштові конверти з інформацією від МТС; фірмове упакування торта, печива	Пізнання стандартизованого товару по упакуванню <i>Приклади:</i> сині етикетки на пляшках пепсі-коли; червоні етикетки на пляшках кока-коли	Пізнання якісного товару по упакуванню <i>Приклад:</i> жовті коробочки фірми "Кодак"
33. Інформативність упакування	Упакування диференційованого товару, що вміщує всю необхідну про нього інформацію <i>Приклади:</i> упакування мобільного телефону; упакування комп'ютера	Упакування стандартизованого товару, що вміщує всю необхідну про нього інформацію <i>Приклади:</i> упакування продуктів містить інформацію про склад, дату випуску, терміни й умови зберігання, способи роз-	Упакування якісного товару, що вміщує всю необхідну про нього інформацію <i>Приклади:</i> упакування магнітофона із вказівкою інструкції використання, виробника, заходів безпеки й т.ін.; упа-

		криття, виробника	кування дверного замка
34. Властивість упакування полегшити транспортування	Полегшення транспортування диференційованого товару <i>Приклади:</i> одяг у буттику продається із тремпелем й у поліетиленовому мішку; комп'ютерні й DVD - диски – в компактному міцному футлярі	Полегшення транспортування стандартизованого товару <i>Приклади:</i> розмір пластикової пляшки однаковий з розміром тари; продаж засоленних овочів у цебрах з ручками	Полегшення транспортування якісного товару <i>Приклади:</i> упакування холодильників; телевізорів із прорізами для рук
35. Узгодження форми товару й упакування	Краще збереження тендітного диференційованого товару <i>Приклад:</i> Київський торт	Краще збереження тендітного стандартизованого товару <i>Приклад:</i> бумажна упаковка пиріжка у Мак-Дональдсі	Краще збереження тендітного якісного товару <i>Приклади:</i> скрипка, контрабас, гітара
36. Пропорційність запасу надійності окремих елементів конструкції	Здешевлення диференційованого товару <i>Приклади:</i> рівнонадійні елементи взуття (підощва, верх, замок, ін. елементи); рівнонадійні елементи одягу (підкладка, матеріал зовнішньої обробки, блискавка)	Здешевлення стандартизованого товару <i>Приклади:</i> рівнонадійні елементи канцелярських виробів; недорогі замки на валізах	Здешевлення якісного товару <i>Приклади:</i> рівнонадійність деталей телевізорів, деталей холодильників
37. Інтернаціоналізація товару	Усунення перешкод використання в різних країнах диференційованого товару <i>Приклад:</i> інструкції до дитячих іграшок або мобільних телефонів на різних мовах	Усунення перешкод використання в різних країнах стандартизованого товару <i>Приклад:</i> графічне зображення й англійська мова на дорожніх знаках	Усунення перешкод використання в різних країнах якісного товару <i>Приклад:</i> інструкції до холодильників на різних мовах

Закінчення табл.1 додатка В

1	2	3	4
38. Заплановане знищення товару	Забезпечення високого постійного попиту на диференційований товар <i>Приклади:</i> постійний творчий пошук при створенні модного одягу “знищує” інтерес покупців до вже придбаного одягу; відновлення можливостей ПК і мобільних телефонів	Забезпечення високого постійного попиту на стандартизований товар <i>Приклади:</i> дешеві ножі для чищення картоплі красять у жовтуваті й сіро-коричневі відтінки під кольори картопляної шкірки, розраховуючи на випадкове викидання їх зі сміттям; одноразовий по-	Забезпечення високого постійного попиту на якісний товар <i>Приклади:</i> зростаючий попит на освіту й перепідготовку фахівців, пов'язаний з інформаційною революцією; залучення новими моделями автомобілів

		суд; одноразові шприци	
39. Готування товару безпосередньо перед реалізацією	Задоволення цікавості в пізнанні секрету готування й гарантія свіжості диференційованого товару <i>Приклади:</i> китайський самовар; послуги салону краси; готування страв у залі ресторану, на очах у всіх	Задоволення цікавості в пізнанні секрету готування й гарантія свіжості стандартизованого товару <i>Приклади:</i> повітряна кукурудза; солодка вата; повітряні кульки	Задоволення цікавості в пізнанні секрету готування якісного товару <i>Приклад:</i> складання побутової техніки із запасних частин безпосередньо в залі їхнього продажу
40. Повний сервіс	Висока споживча вартість повного комплексу диференційованих послуг (товарів) <i>Приклад:</i> добір зачіски на ПК у салоні краси, стрижка, фарбування волосся, оздоровчі процедури, усунення дефектів обличчя, безкоштовне відновлення кольорів волосся під час гарантійного строку	Висока споживча вартість повного комплексу стандартизованих послуг (товарів) <i>Приклад:</i> послуги з вимірювання розмірів пластикового вікна, виготовлення, доставки, установки й гарантійного обслуговування	Висока споживча вартість повного комплексу якісних послуг (товарів) <i>Приклад:</i> виявлення запитів споживача відносно житлового будинку, проектування, будівництво, здача під ключ, гарантійне обслуговування
41. Безкоштовний сервіс	Переконає в надійності й якості диференційованого товару <i>Приклади:</i> мобільні телефони; кабельне телебачення	Переконає в надійності і якості стандартизованого товару <i>Приклад:</i> заміна або повернення грошей за неякісні товари в упаковці	Переконає в надійності і якості якісного товару <i>Приклад:</i> покупці нових квартир в Ізраїлі одержують можливість усунути протягом року всі дефекти безкоштовно
42. Задоволення потреб молоді	Одержання доходу за рахунок коштів батьків, діти яких споживають диференційований товар <i>Приклади:</i> комп'ютерні ігри; мобільний зв'язок	Одержання доходу за рахунок коштів батьків, діти яких споживають стандартизований товар <i>Приклади:</i> жувальні гумки; молочні суміші	Одержання доходу за рахунок коштів батьків, діти яких споживають якісний товар <i>Приклад:</i> освіта

Таблиця 2. Коригування методів управління ціноутворенням на застосування в компаніях, що мають різноспрямовані конкурентні стратегії

Метод управління	Можливість використання методів ціноутворення в компаніях, орієнтованих на конкурентну перевагу		
	Диференціація	Економія на витратах	Висока якість
	Цілі		
	Збільшення ціни рівно настільки, наскільки більше споживач згод-	Зниження ціни рівно настільки, наскільки необхідно, щоб виді-	Збільшення ціни пропорційно рівню якості для прибутко-

	ний платити за нові функції, бренд, прес-тиж	литися в порівнянні з конкурентами й забезпечити ріст обсягу продажів	вості пов'язаних з якістю витрат
1	2	3	4
1. Установлення ціни за елементами витрат	Визначення мінімальної можливої ціни диференційованого товару <i>Приклад:</i> ціни на благодійні концерти, визначені за їх собівартістю	Визначення мінімальної можливої ціни стандартизованого товару <i>Приклад:</i> базові ціни на виготовлення та установку пластикових вікон	Визначення мінімальної можливої ціни якісного товару <i>Приклад:</i> базові ціни на автомобілі
2. Установлення ціни за схемою: середні витрати плюс прибуток	Постійна середня націнка, додана до ціни оптового постачальника диференційованого товару <i>Приклад:</i> ресторанна націнка на страви	Постійна середня націнка, додана до ціни оптового постачальника стандартизованого товару <i>Приклад:</i> ціна з урахування роздрібної торговельної 20-ти відсоткової націнки при продажі продовольства	Постійна середня націнка, додана до ціни оптового постачальника якісного товару <i>Приклад:</i> дилерські ціни на автомобілі
3. Ціна на ринковому рівні	Ринковий рівень ціни на диференційований товар <i>Приклади:</i> ринкова ціна квитка в кінотеатри; на мобільні телефони	Ринковий рівень ціни на стандартизований товар <i>Приклад:</i> роздрібна ціна на продовольство	Ринковий рівень ціни на якісний товар <i>Приклад:</i> загальний рівень цін на нерухомість
4. Зняття “вершків”	Ціни на новий диференційований товар, що має попит й одного виробника <i>Приклад:</i> послуга мобільного зв'язку (історія створення й розвитку)	Ціни на новий стандартизований товар, що має попит й одного виробника <i>Приклад:</i> послуга із транспортування в космос на космічному кораблі	Ціни на новий якісний товар, що має попит й одного виробника <i>Приклад:</i> навчання швидкому читанню; навчання PS-технології психовпливу на людей
5. Відслідковує ціна	Установлення ціни на диференційований товар, на 5-10% нижчої, ніж у конкурентів <i>Приклад:</i> ціна послуг оператора мобільного зв'язку “Life”, “Джинс”	Установлення ціни на стандартизований товар, на 5-10% нижчої, ніж у конкурентів <i>Приклад:</i> пральні порошки; покупка й продаж валюти	Установлення ціни на якісний товар, на 5-10% нижчої, ніж у конкурентів <i>Приклади:</i> ціни на ремонт квартир; ціни на виготовлення меблів; ціни на зброю

Продовження табл. 2 додатка В

1	2	3	4
6. Ціна за еле-	Ціна, як сума цін еле-	Ціна, як сума цін еле-	Ціна, як сума цін

ментами конструкції товару	ментів конструкції диференційованого товару <i>Приклад:</i> ціна тура = ціні проживання й харчування за кордоном + ціна візи + ціна транспортування + ціна трансферу + ціна послуг фірми	ментів конструкції стандартизованого товару <i>Приклад:</i> ціна виготовлення й установки пластикового вікна = ціні профілю + ціна скла + ціна фурнітури + ціна карниза + ціна підвіконня + ціна монтажу	елементів конструкції якісного товару <i>Приклад:</i> обґрунтування ціни гарнітура проводиться за схемою: ціна шаф + ціна столу + ціна стільців + ціна тумбочки під телевизор
7. Ціна за елементами споживчої вартості товару	Кожне збільшення первісної невеликої ціни на диференційований товар додає певну споживчу якість <i>Приклад:</i> ціна туристичної поїздки = базова вартість транспортування, проживання, харчування, візи, страховки + доплата за вид з вікна + доплата за комфортність проживання за стандартом “включити все” + доплата за комфорт транспортування	Кожне збільшення первісної невеликої ціни на стандартизований товар додає певну споживчу якість <i>Приклад:</i> ціна на перевезення пасажирів залізничним транспортом: базова ціна (плацкартний вагон) + доплата за кондиціювання й окремість від проходу (купейний вагон) + доплата за двомісне розміщення й підвищений комфорт (СВ)	Кожне збільшення первісної невеликої ціни на якісний товар додає певну споживчу якість <i>Приклад:</i> ціна на трактор: 20 тисяч дол. коштує базова модель + 3 тисячі за підвищену довговічність + 2 тисячі за підвищену надійність + 2 тисячі за кращий рівень сервісу + 1 тисяча за продовжену гарантію
8. Ціна на “роздягнений” товар з наступним його “вдяганням”	Залучення малими початковими цінами на диференційований товар <i>Приклад:</i> реклама турфірмою вартості тільки проживання за кордоном, яка потім збільшується на вартість харчування, транспортування, візи, трансферу й послуг фірми	Залучення малими початковими цінами на стандартизований товар <i>Приклад:</i> базова ціна на виготовлення й установку стандартного невеликого пластикового вікна, що потім збільшується пропорційно реальному розміру віконного прорізу, на вартість підвіконня, карниза, москітної сітки	Залучення малими початковими цінами на якісний товар <i>Приклад:</i> початкова ціна на базову модель легкового автомобіля, що потім збільшується на вартість аудіосистеми, автоугонного пристрою й т.ін.
9. Ціна з коригувальними надбавками й знижками	Коригування ціни залежно від реакції споживача диференційованого товару <i>Приклади:</i> продаж на ринку одягу; продаж на ринку взуття; коригування цін на послуги	Коригування ціни залежно від реакції споживача стандартизованого товару <i>Приклад:</i> продаж продовольства на ринку; коригування вартості послуг таксі	Коригування ціни залежно від реакції споживача якісного товару <i>Приклади:</i> коригування вартості послуг шевської майстерні; коригування вартості

	ресторану		ремонту годинника
--	-----------	--	-------------------

Продовження табл. 2 додатка В

1	2	3	4
10. Ціна в результаті проведення аукціону на підвищення	Виявлення максимально можливої аукціонної ціни на диференційований товар <i>Приклад:</i> оголошується стартова ціна на комп'ютерні програми, яку за пропозиціями учасників аукціону підвищують	Виявлення максимально можливої аукціонної ціни на стандартизований товар <i>Приклад:</i> покупець автотранспортних послуг один, а перевізників декілька. Він називає найнижчу ціну й з'ясовує, чи не згодний хтось із перевізників везти вантаж за цією ціною, якщо таких не виявиться, то ціна підвищується	Виявлення максимально можливої аукціонної ціни на якісний товар <i>Приклад:</i> покупець послуг з будівництва котеджів один, а будівельних фірм декілька. Він називає найнижчу ціну й з'ясовує, чи не згодна яка-небудь фірма побудувати, якщо бажаючих немає, то ціна підвищується
11. Ціна в результаті проведення аукціону на зниження	Виявлення мінімально можливої аукціонної ціни на диференційований товар <i>Приклад:</i> покупець послуг оренди палацу культури для проведення фестивалю один, а продавців декілька. Він називає ціну і якщо бажаючих продати виявляється більше одного, то ціна знижується	Виявлення мінімально можливої аукціонної ціни на стандартизований товар <i>Приклад:</i> покупець доставки авіатранспортом посівного зерна один, а продавців декілька. Він називає ціну і якщо бажаючих везти виявляється більше одного, то ціна знижується	Виявлення мінімально можливої аукціонної ціни на якісний товар <i>Приклад:</i> покупець послуг будівництва атомної станції один, а будівельних компаній декілька. Він називає ціну і якщо бажаючих будувати виявляється більше однієї компанії, то ціна знижується
12. Психологічна ціна	Ціна на диференційований товар установлюється трохи меншою <i>Приклад:</i> ціни на одяг; ціни на акваріуми	Ціна на стандартизований товар установлюється трохи меншою <i>Приклад:</i> ціни на валюту; ціни на спиртні напої	Ціна на якісний товар установлюється трохи меншою <i>Приклад:</i> ціни на побутову техніку; меблі
13. Регулювання ціни залежно від рівня технічного сервісу	Якщо споживач диференційованого товару бажає або не бажає виконувати окремі технічні операції самостійно, то ціну знижують (збільшують) <i>Приклад:</i> споживач туристичних послуг за кордоном може побажати користуватися власним транспортом (автомобіль, яхта), що є	Якщо споживач стандартизованого товару бажає або не бажає виконувати окремі технічні операції самостійно, то ціну знижують (збільшують) <i>Приклади:</i> покупець вугілля може взяти на себе функцію по його збагаченню (зниженню зольності, сірки й т.ін.); продовольчий магазин	Якщо споживач якісного товару бажає або не бажає виконувати окремі технічні операції самостійно, то ціну знижують (збільшують) <i>Приклади:</i> фірма, у штаті якої є ремонтний підрозділ, має право відмовитися від післяпродажних гарантійних ремонтів; замов-

	підставою для зменшення ціни тура на вартість транспортування й трансферу	може відмовитися від доставки продуктів по-стачальником і використати для цього власний транспорт	ник будівництва будинку може взяти на себе функцію його фарбування
--	---	---	--

Продовження табл. 2 додатка В

1	2	3	4
14. Дешевий товар з дорогою добавкою	Залучити дешевизною диференційованого товару, а прибутковість забезпечити за рахунок обов'язкової дорогої добавки <i>Приклад:</i> недорогі акваріуми, але дорогі рибки; недорогі мобільні телефони, але дорогі послуги мобільного зв'язку в рамках контракту	Залучити дешевизною стандартизованого товару, а прибутковість забезпечити за рахунок обов'язкової дорогої добавки <i>Приклад:</i> недороге незбагачене вугілля, але дорогі послуги для його збагачення	Залучити дешевизною якісного товару, а прибутковість забезпечити за рахунок обов'язкової дорогої добавки <i>Приклад:</i> фотоапарат “Кодак” і фотоплівка “Кодак”
15. Установлення ціни шляхом збору пропозицій покупців “в темну”	Коли продаж диференційованого товару не термінова, можна вибрати найперспективнішого покупця, по черзі пропонуючи товар декільком і зберігаючи при цьому комерційну таємницю <i>Приклад:</i> плануючи гастролі оперного театру в Італії, можна вибрати самого перспективного імпресарію, по черзі пропонуючи багатьом	Коли продаж стандартизованого продукту не термінова, можна вибрати самого перспективного покупця, по черзі пропонуючи товар многим і зберігаючи при цьому комерційну таємницю <i>Приклад:</i> плануючи транспортування металу в Африку, можна вибрати найперспективнішу щодо ціни транспортну компанію	Коли продаж якісного продукту не термінова, можна вибрати самого перспективного покупця, по черзі пропонуючи товар декільком і зберігаючи при цьому комерційну таємницю <i>Приклад:</i> ціна на новий супермісткий літак
16. Ціна на товар-збитковий лідер	Заохочення споживача явно заниженою ціною на певний диференційований товар, розраховуючи на те, що купуватися буде увесь асортимент, що окупить витрати на збиткового лідера <i>Приклад:</i> залучення туриста невеликою ціною за проживання в міжсе-	Заохочення споживача явно заниженою ціною на певний стандартизований товар, розраховуючи на те, що купуватися буде увесь асортимент, що окупить витрати на збиткового лідера <i>Приклад:</i> низька ціна на ходовий сорт ковбаси в супермаркеті за-	Заохочення споживача явно заниженою ціною на певний якісний товар, розраховуючи на те, що купуватися буде увесь асортимент, що окупить витрати на збиткового лідера <i>Приклад:</i> залучення представника вугільного холдингу неви-

	зоння, яку можна оку- пити за рахунок неде- шевих авіаперельоту, трансферу, візи, стра- ховки	лучає домогосподарку для покупки товарів на всю родину на тиждень	сокою ціною на скре- бковий конвеєр, що компенсується цінами на інше встаткування вугледобувного комплексу
--	---	---	---

Продовження табл. 2 додатка В

1	2	3	4
17. Рознесен- ня платежів у часу	Полегшення придбання дорогого диференційо- ваного товару через кредит, розстрочку <i>Приклад:</i> купівля доро- гих мобільних телефо- нів у кредит	Полегшення придбання дорогого стандартизо- ваного товару через кредит, розстрочку <i>Приклад:</i> купівля про- дуктовим магазином продуктів з метою пе- репродажу за допомо- гою товарного кредиту	Полегшення прид- бання дорогого якіс- ного товару через кредит, розстрочку <i>Приклади:</i> купівля ав- томобіля в кредит; придбання пральної машини в кредит
18. Рознесен- ня в часі про- гресивних платежів	Поетапні неоднакові платежі за диференці- йований товар, почи- наючи з малих і закін- чуючи високими, залу- чають невеликими по- чатковими вкладеннями й стимулюють завер- шити виплати неба- жанням втратити вже вкладений капітал <i>Приклад:</i> невелика пла- та за послуги архітек- турного дизайну за за- гальним компонуван- ням кімнат у котеджі з наступною високою ва- ртістю плану розмі- щення меблів за систе- мою “фен-шуй”	Поетапні неоднакові платежі за стандартизо- ваний товар, починаю- чи з малих і закінчуючи високими, залучають невеликими початко- вими вкладеннями й стимулюють завершити виплати небажанням втратити вже вкладений капітал <i>Приклад:</i> невелика пла- та за витягнуте з-під землі вугілля збільшу- ється з проходженням його через стадії збага- чення (гравітаційного, гідравлічного й т.ін.)	Поетапні неоднакові платежі за якісний товар, починаючи з малих і закінчуючи високими, залучають невеликими початко- вими вкладеннями й стимулюють завер- шити виплати неба- жанням втратити вже вкладений капітал <i>Приклад:</i> плата за на- вчання у ВНЗ протя- гом перших трьох ро- ків невелика і збіль- шується на етапах одержання дипломів бакалавра, фахівця, магістра
19. Рознесен- ня в часі ре- гресивних платежів	Поетапні платежі за диференційований то- вар, коли на першому етапі сплачується 50% суми, а надалі розмір кожного платежу пос- тупово знижується <i>Приклад:</i> продаж нор- кової шуби, коли відра- зу сплачується 50 % її вартості, а залишок – під час регресивних платежів	Поетапні платежі за стандартизований то- вар, коли на першому етапі сплачується 50% суми, а надалі розмір кожного платежу пос- тупово знижується <i>Приклад:</i> плата за бан- ківський кредит у ви- гляді рознесених у часі регресивних платежів	Поетапні платежі за якісний товар, коли на першому етапі спла- чується 50% суми, а надалі розмір кожного платежу поступово знижується <i>Приклад:</i> продаж ква- ртир в Іспанії, коли перший внесок стано- вить 50% ціни, а вар- тість, що залишилася, вноситься зменшени-

			ми частинами протягом 20 років
20. Знижка на ціну за терміновість оплати	Швидка реалізація диференційованого товару для поповнення фінансових активів <i>Приклад:</i> продаж модного одягу в магазині й з знижкою для поповнення фінансових активів	Швидка реалізація стандартизованого товару для поповнення фінансових активів <i>Приклад:</i> продаж ліків в аптеці із знижкою для звільнення фінансових коштів	Швидка реалізація якісного товару для поповнення фінансових активів <i>Приклад:</i> продаж квартир із знижкою для звільнення фінансових коштів

Закінчення табл. 2 додатка В

1	2	3	4
21. Знижка за збільшення розмірів покупки	Розподіл з покупцем диференційованого товару не основного, а додаткового прибутку, якого не буде, якщо знижку не надати <i>Приклад:</i> знижка у вигляді бонусів на послуги мобільного зв'язку	Розподіл з покупцем стандартизованого товару не основного, а додаткового прибутку, якого не буде, якщо знижку не надати <i>Приклад:</i> оптовий або дрібнооптовий продаж товарів масового споживання; чартер або блок-чартер в авіап перевезеннях	Розподіл з покупцем якісного товару не основного, а додаткового прибутку, якого не буде, якщо знижку не надати <i>Приклад:</i> оптовий продаж побутової техніки, верстатів, інструмента, зброї
22. Знижка на конкретний період	Розпродаж у пільговий період диференційованого товару ліквідує нерентабельні запаси й звільняє кошти для закупівлі перспективних товарів <i>Приклад:</i> розпродаж одягу й взуття перед початком весняного, літнього, осіннього, зимового сезонів	Розпродаж у пільговий період стандартизованого товару ліквідує нерентабельні запаси й звільняє кошти для закупівлі перспективних товарів <i>Приклад:</i> знижка на вугілля наприкінці опалювального сезону; знижка на добрива після збирання врожаю	Розпродаж у пільговий період якісного товару ліквідує нерентабельні запаси й звільняє кошти для закупівлі перспективних товарів <i>Приклад:</i> знижка на послуги СТО й запасні частини до автомобілів перед осінньо-зимовим спадом активності використання автомобільного транспорту

Таблиця 3. Коригування методів управління рекламуванням на застосування в компаніях, що мають різноспрямовані конкурентні стратегії

Метод управління	Можливість використання методів рекламування в компаніях, орієнтованих на конкурентну стратегію:		
	Диференціація	Економія на витратах	Висока якість
	Цілі		
	Докладне інформування клієнта про нові функції, бренд, престиж	Реклама низьких цін і товарів (послуг), що задовольняє основну	Інформування клієнта про високу якість продукції (послуг): надій-

	товарів	потребу клієнта у економії коштів і часу	ність; міцність; працездатність при пікових навантаженнях; відповідність очікуванням і т.ін.
1	2	3	4
1. Повторення реклами	Забезпечення “дозрівання” клієнта до необхідності купівлі диференційованого товару й охоплення великої аудиторії	Забезпечення “дозрівання” клієнта до необхідності покупки стандартизованого товару й охоплення великої аудиторії	Забезпечення “дозрівання” клієнта до необхідності покупки якісного товару й охоплення великої аудиторії

Продовження табл.3 додатка В

1	2	3	4
	<i>Приклади:</i> реклама послуг мобільного зв'язку; реклама модного одягу	<i>Приклади:</i> реклама зубної пасти; реклама послуг авіатранспорту за новими (зниженими) тарифами	<i>Приклади:</i> реклама побутової техніки; реклама меблів
2. Нарощення інформативності реклами	Не повторювати те саме, а уточнювати вже раніше сказане про диференційований товар <i>Приклад:</i> початкові відомості про фірму з випуску модного взуття з наступним уточненням інформації про: матеріал виготовлення; дизайн; гарантії й післяпродажний сервіс	Не повторювати те саме, а уточнювати вже раніше сказане про стандартизований товар <i>Приклад:</i> початкові відомості про здатність зубної пасти запобігти карієсу з наступним уточненням інформації про: склад і його корисні властивості, усунення запаху з рота й т.ін.	Не повторювати те саме, а уточнювати вже раніше сказане про якісний товар <i>Приклад:</i> початкові відомості про економічність опалювальної системи з наступним уточненням інформації про: довговічність; надійність; працездатність в екстремальних умовах; гарантії й сервіс
3. Зміст реклами за функціями ІПН	Інформувати треба при відкритті фірми (І), переконувати (ІІ) під час зростання обсягу продажів і нагадувати (ІІІ) під час високої популярності диференційованого товару <i>Приклад:</i> відразу після відкриття туристичної фірми САМ вона активно інформувала споживача про можливість туристичної індустрії (І); у ході росту обсягу продажів САМ	Інформувати треба при відкритті фірми (І), переконувати (ІІ) під час зростання обсягу продажів і нагадувати (ІІІ) під час високої популярності стандартизованого товару <i>Приклади:</i> прокладки “Тампакс”; кава “Нескафе”; реклама зубної пасти, послуг з доставки пасажирів швидким електропоїздом	Інформувати треба при відкритті фірми (І), переконувати (ІІ) під час зростання обсягу продажів і нагадувати (ІІІ) під час високої популярності якісного товару <i>Приклад:</i> відразу після відкриття фірми по виробництву автомобілів вона інформує про їхні якості (І); під час зростання обсягу продажів реа-

	переконувала клієнта в перевагах своїх послуг (П); сьогодні на стадії гарної популярності компанії вона задовольняється нагадуванням (Н)		лізується потужна рекламна кампанія для переконання споживача в правильному виборі (П); на стадії високої популярності компанії вона обмежується періодичним нагадуванням (реклама TV)
4. Більша реклама	Залучення уваги розміщенням реклами диференційованого товару на щитах і стінах будинків <i>Приклади:</i> реклама цирку; реклама послуг мобільного зв'язку	Залучення уваги розміщенням реклами стандартизованого товару на щитах і стінах будинків <i>Приклади:</i> реклама послуг аеропорту; реклама “Амстора”	Залучення уваги розміщенням реклами якісного товару на щитах і стінах будинків <i>Приклади:</i> реклама побутової техніки; реклама будівництва

Продовження табл.3 додатка В

1	2	3	4
5. Презентація	Спілкування й рекламування диференційованого товару в неофіційній обстановці <i>Приклади:</i> презентація послуг туристичної фірми “САМ”; презентація послуг ресторанів	Спілкування й рекламування стандартизованого товару в неофіційній обстановці <i>Приклади:</i> презентація послуг Мак-Дональдса; виставка-продаж продукції м'ясокомбінату	Спілкування й рекламування якісного товару в неофіційній обстановці <i>Приклади:</i> презентація автомобільної компанії “Рено”; презентація фірми з продажу побутової техніки “Ельдорадо”
6. Айс-стоппер	Зупинка погляду на таких елементах реклами диференційованого товару, як: гарна жінка; дитина; тварина; інтенсивна колірна пляма <i>Приклади:</i> реклама послуг салону краси у вигляді жінки з гарною зачіскою; реклама модного одягу за допомогою манекенів; реклама цирку за допомогою тварин	Зупинка погляду на таких елементах реклами стандартизованого товару, як: гарна жінка; дитина; тварина; інтенсивна колірна пляма <i>Приклади:</i> реклама памперсів за допомогою симпатичного малюка; реклама соку за допомогою гарної дівчинки, що вживає його в більших кількостях	Зупинка погляду на таких елементах реклами якісного товару, як: гарна жінка; дитина; тварина; інтенсивна колірна пляма <i>Приклади:</i> реклама оптики на тлі блискаючих очей ягуара, пантери; реклама потужного мотоцикла за допомогою залучення погляду до сидячої на ньому вродливої жінки
7. Погляд - увага - зміст	Побудова реклами диференційованого товару так, щоб спочатку вона притягала погляд, потім привертала увагу, а вже потім “включала” пам'	Побудова реклами стандартизованого товару так, щоб спочатку вона притягала погляд, потім привертала увагу, а вже потім “включала” пам'ять для запам'ятовуван-	Побудова реклами якісного товару так, щоб спочатку вона притягала погляд, потім привертала увагу, а вже потім “включала” пам'ять для запам'ятовування

	м'ять для запам'ятовування <i>Приклад:</i> реклама цирку за допомогою екзотичних тварин притягає погляд, за допомогою назви нових атракціонів привертає увагу, а вже потім “включає” пам'ять на запам'ятовування дати й часу	ня <i>Приклад:</i> реклама ковбасних виробів за допомогою зображення апетитної нарізки притягає увагу, а вже потім “включає” пам'ять на запам'ятовування місця продажу й фірми-виробника	<i>Приклад:</i> відеозображення автомобіля, що швидко рухається, притягає погляд, за допомогою гарного дизайну привертає увагу до машини, а вже потім “включає” пам'ять на запам'ятовування фірми-виробника
8. Несподіване місце реклами	Залучення уваги до реклами диференційованого товару за допомогою розміщення її на незвичайних предметах <i>Приклади:</i> реклама цирку в трамваях і тролейбусах; реклама операторів мобільного зв'язку на вуличних годинниках	Залучення уваги до реклами стандартизованого товару за допомогою розміщення її на незвичайних предметах <i>Приклади:</i> реклама Мак-Дональдса на кульках; реклама послуг авіакомпанії на залізничних квитках	Залучення уваги до реклами якісного товару за допомогою розміщення її на незвичайних предметах <i>Приклади:</i> реклама послуг будівельних компаній на сірникових коробках; реклама побутової техніки на кулях у небі

Продовження табл.3 додатка В

1	2	3	4
9. Вакуумна реклама	Повна відсутність інформації про диференційований товар протягом рекламного часу інтригує <i>Приклад:</i> реклама послуг рекламної компанії у вигляді порожніх рекламних щитів з написом “Тут могла б бути твоя реклама”	Повна відсутність інформації про стандартизований товар протягом рекламного часу інтригує <i>Приклад:</i> фірма з виробництва пластикових вікон подарувала жителям п'ять хвилин тиші	Повна відсутність інформації про якісний товар протягом рекламного часу інтригує <i>Приклад:</i> щоденне мовчання генерального директора фірми “Крайслер” Лі Яккока на TV-рекламі
10. Анекдотична реклама	Реклама диференційованого товару може поширюватися у вигляді смішного анекдоту <i>Приклад:</i> реклама послуг турфіми: “Турист скрізь на пузі проповзе й нічого з ним не трапиться”	Реклама стандартизованого товару може поширюватися у вигляді смішного анекдоту <i>Приклад:</i> реклама соку: “Так ти ж лопнеш, дитинко! Тату, а ти налий і відійди!”	Реклама якісного товару може поширюватися у вигляді смішного анекдоту <i>Приклад:</i> реклама проносних засобів: “Діє ніжно, не перериваючи сну”
11. Догори ногами	Реклама диференційованого товару, повернена на 180°, запам'ятовується <i>Приклад:</i> повернена на 180° реклама послуг	Реклама стандартизованого товару, повернена на 180°, запам'ятовується <i>Приклад:</i> повернена на 180° реклама пласти-	Реклама якісного товару, повернена на 180°, запам'ятовується <i>Приклад:</i> повернена на 180° реклама автомобіля в центрі широкофо-

	турфірми в центрі газетного аркуша, заповненого туристичною рекламою	кових вікон у безкоштовному рекламному додатку до газети “Салон”	рматного газетного аркуша, заповненого автомобільною рекламою
12. Вид питання	Інформація про диференційований товар подається як питання, а потім на нього дається відповідь <i>Приклад:</i> Де можна спробувати делікатеси французької кухні? Я не знаю де можна знайти делікатеси французької кухні. Делікатеси французької кухні чекають Вас у французькому ресторані за адресою	Інформація про стандартизований товар подається у вигляді питання, а потім на нього дається відповідь <i>Приклад:</i> Де можна купити картки лото? Я не знаю, де можна купити картки спорт-лото. Картки лото можна купити в будь-якому кіоску міста	Інформація про якісний товар подається у вигляді питання, а потім на нього дається відповідь <i>Приклад:</i> Де можна одержати юридичну консультацію? Я не знаю, де одержати юридичну консультацію. Юридичну консультацію можна одержати в агентстві за адресою
13. Драматизація	Демонстрація диференційованого товару на тлі драми, якої б не було, якби продукт використали	Демонстрація стандартизованого товару на тлі драми, якої б не було, якби товар використали	Демонстрація якісного товару на тлі драми, якої б не було, якби товар використали

Продовження табл.3 додатка В

1	2	3	4
	<i>Приклади:</i> реклама жіночої нижньої білизни: “Не тисне!”; реклама мобільного зв'язку на тлі драми, що відбулася через відсутність швидкого зв'язку	<i>Приклади:</i> реклама у вигляді миючих засобів на фоні забруднених раковин, унітазів і т.ін.; реклама послуг таксі на фоні драматичного запізнення людини на роботу	<i>Приклад:</i> реклама фірми з безпеки дорожнього руху: зображення “вмираючого” батька в костюмі Санта Клауса на бруківці. Напис: “Санта-Клаус помер!”
14. Секретна реклама	Інформація про диференційований товар поширюється довірчо через “своїх” людей, якщо кількість клієнтів, яких хоче залучити фірма, невелика <i>Приклад:</i> реклама нового суперелітного курорту	Інформація про стандартизований товар поширюється довірчо через “своїх” людей, якщо кількість клієнтів, яких хоче залучити фірма, невелика <i>Приклад:</i> реклама нових суперфективних засобів для чищення посуду	Інформація про якісний товар поширюється довірчо через “своїх” людей, якщо кількість клієнтів, яких хоче залучити фірма, невелика <i>Приклад:</i> реклама нової суперфективної зброї
15. Динамізація	Демонстрація диференційованого товару в русі привертає увагу <i>Приклад:</i> демонстрування модного одягу й	Демонстрація стандартизованого товару в русі привертає увагу <i>Приклад:</i> показ конвеєрних ліній, що руха-	Демонстрація якісного товару в русі привертає увагу <i>Приклад:</i> демонстрування нових моделей

	взуття під час модельного показу	ються, з виробництва горілки, соку, напоїв	літаків під час авіаційного шоу
16. Реклама, що рухається	Звернення уваги на диференційований товар рухом самого рекламного тексту <i>Приклад:</i> рекламний рядок, що біжить, під час трансляції телевізійного фільму	Звернення уваги до стандартизованого товару рухом самого рекламного тексту <i>Приклад:</i> реклама транспортних послуг на транспортних засобах, що рухаються	Звернення уваги до якісного товару рухом самого рекламного тексту <i>Приклад:</i> реклама побутової техніки, підвішена до куль, що ширяють над містом
17. “Уже - уже”	Готовність надати диференційовану послугу або поставити диференційований товар уже сьогодні <i>Приклад:</i> уже сьогодні можна перейти на новий тариф мобільного зв'язку	Готовність надати стандартизовану послугу або поставити стандартизований товар уже сьогодні <i>Приклад:</i> уже сьогодні зі складів міста можна одержати необхідні товари масового попиту	Готовність надати якісну послугу або поставити якісний товар уже сьогодні <i>Приклад:</i> уже сьогодні ви можете в'їхати в нову квартиру, побудовану за європейськими стандартами якості
18. Рекламування корисної функції	Рекламування не дуже складних технічних параметрів диференційованого товару, а зрозумілих корисних функцій <i>Приклади:</i> реклама вигідного для клієнта тарифу мобільного	Рекламування не складних технічних параметрів стандартизованого товару, а зрозумілих корисних функцій <i>Приклади:</i> шампунь, що усуває лупу; зубна паста із запобіганням карієсу	Рекламування не складних технічних параметрів якісного товару, а зрозумілих корисних функцій <i>Приклади:</i> автомагнітола, що приймає радіохвилі навіть у глибокій

Продовження табл.3 додатка В

1	2	3	4
	зв'язку; реклама головних уборів, які роблять жінку привабливішою		ущелині; сейсмостійкі будинки
19. Витонченість	Задоволення емоційної потреби споживача диференційованого товару <i>Приклад:</i> Баунті – це райська насолода	Задоволення емоційної потреби споживача стандартизованого товару <i>Приклад:</i> таксі “Торнадо” як вихор швидко доставить клієнта за призначенням	Задоволення емоційної потреби споживача якісного товару <i>Приклад:</i> годинники – швейцарська королівська якість
20. Демонстрація складу	Погляд на диференційований товар зсередини <i>Приклад:</i> реклама цирку за допомогою показу життя за лаштунками	Погляд на стандартизований товар зсередини <i>Приклад:</i> мультиплікація процесу видалення молекул мийного засобу молекул жиру	Погляд на якісний товар зсередини <i>Приклад:</i> мультимедійний показ планування кімнат у новому будинку
21. Привабливий термін	Звернення уваги на диференційований товар	Звернення уваги на стандартизований то-	Звернення уваги на якісний товар незрозумі-

	незрозумілим модним терміном <i>Приклад:</i> курси трансцендентної медитації	вар незрозумілим модним терміном <i>Приклад:</i> блок-чартерна доставка вантажів	мілим модним терміном <i>Приклад:</i> інститут штучного інтелекту
22. Телефонна реклама	Персональне повідомлення споживачам диференційованого товару за допомогою телефону з метою індивідуалізації товарної пропозиції <i>Приклад:</i> персональне повідомлення постійним клієнтам салонів краси й туристичних компаній з метою рекламування новинок	Персональне повідомлення споживачам стандартизованого товару з метою індивідуалізації пропозиції товару <i>Приклад:</i> персональне повідомлення корпоративним замовникам вугілля, коксу, металу	Персональне повідомлення споживачів якісного товару з метою індивідуалізації товарної пропозиції <i>Приклад:</i> персональне повідомлення корпоративним замовникам на ринку промислових товарів (верстатів, автоматизованих ліній, інструментів)
23. Безкоштовні сувеніри	Сувеніри діють як предмети-нагадувачі про диференційований товар <i>Приклад:</i> брелоки для ключів із символікою оператора мобільного зв'язку	Сувеніри діють як предмети-нагадувачі про стандартизований товар <i>Приклад:</i> безкоштовні кульки із символікою Мак-Дональдса	Сувеніри діють як предмети-нагадувачі про якісний товар <i>Приклад:</i> брелоки для ключів у вигляді міні-копії автомобіля "Рено"

Продовження табл.3 додатка В

1	2	3	4
24. Приєднання реклами до широко розповсюджених предметів	Звернення уваги широкої аудиторії незвичайним місцем розміщення реклами диференційованого товару <i>Приклади:</i> реклама послуг фітодизайну у вигляді спеціально для цього постриженого газону; реклама ресторану на календариках	Звернення уваги широкої аудиторії незвичайним місцем розміщення реклами стандартизованого товару <i>Приклади:</i> реклама послуг авіакомпанії на залізничних квитках; реклама мийних засобів на трамвайних квитках	Звернення уваги широкої аудиторії незвичайним місцем розміщення реклами якісного товару <i>Приклади:</i> реклама побутової техніки на кулькових ручках; реклама послуг будівельної компанії на сірникових коробках
25. Обіцянки	Обіцянки в рекламі диференційованого товару обговорюються й обмірковуються частіше, ніж варіанти рекламування без обіцянок	Обіцянки в рекламі стандартизованого товару обговорюються й обмірковуються частіше, ніж варіанти рекламування без обіцянок	Обіцянки в рекламі якісного товару обговорюються й обмірковуються частіше, ніж варіанти рекламування без обіцянок <i>Приклад:</i> обіцянка

	<i>Приклад:</i> обіцянка показу унікальної краси природи в туристичній поїздки	<i>Приклад:</i> обіцянка істотних позитивних змін у житті після використання дезодоранту	різкого поліпшення якості життя жінки після купівлі побутової техніки
26. Спеціальна помилка в тексті	Залучення мимовільної уваги грамотної людини до реклами диференційованого товару <i>Приклад:</i> приватна квиткова фірма “Оля” замість приватна квиткова фірма “Оля”	Залучення мимовільної уваги грамотної людини до реклами стандартизованого товару <i>Приклад:</i> тютюнова фірма “PILO” замість “POLO”	Залучення мимовільної уваги грамотної людини до реклами якісного товару <i>Приклад:</i> гостинний двір замість гостинний двір
27. Престижна реклама	Демонстрація не диференційованого товару, а солідності фірми <i>Приклад:</i> під час телевізійної передачі “Магазин подорожей” демонструється не турпродукт фірми “САМ”, а її престижність і поінформованість у сфері подорожей	Демонстрація не стандартизованого товару, а солідності фірми <i>Приклад:</i> бізнес Мак-Дональдс – це не швидка їжа, а сама престижна нерухомість по усьому світі	Демонстрація не якісного товару, а солідності фірми <i>Приклад:</i> напис на всю газетну сторінку: “Як Ви уявляєте собі фірму Хюндай?” До напису додають зображення кораблів, локомотивів, локомотивів, комп'ютерів, екскаваторів
28. Фірмовий стиль	Загальні елементи диференційованих товарів, реклами, ділової документації, які відразу ідентифікують знайому фірму й дають можливість запам'ятати нову <i>Приклад:</i> логотип “МТС”, кольори, звук	Загальні елементи стандартизованих товарів, реклами, ділової документації, які відразу ідентифікують знайому фірму й дають можливість запам'ятати нову <i>Приклад:</i> “Кока-Кола”; “Пепсі-Кола”	Загальні елементи якісних товарів, реклами, ділової документації, які відразу ідентифікують знайому фірму й дають можливість запам'ятати нову <i>Приклад:</i> фотоплівка “Кодак”

Продовження табл.3 додатка В

1	2	3	4
29. Одиничні оголошення	Розміщення реклами диференційованого товару остеронь від іншої рекламної інформації з метою привернення уваги <i>Приклад:</i> реклама туристичної фірми остеронь від сторінки оголошень	Розміщення реклами стандартизованого товару остеронь від іншої рекламної інформації з метою привернення уваги <i>Приклад:</i> реклама мийних засобів у дитячому журналі “Мой-додыр”	Розміщення реклами якісного товару остеронь від іншої рекламної інформації з метою привернення уваги <i>Приклад:</i> реклама фірми з торгівлі нерухомістю остеронь від блоку оголошень “Нерухомість”
30. Контрастність змісту	Різкий контраст зі змістом інших поряд роз-	Різкий контраст зі змістом інших поряд роз-	Різкий контраст зі змістом інших поряд роз-

реклами	ташованих текстів реклами диференційованого товару запам'ятовується <i>Приклади:</i> нульовий тариф у послугах мобільного зв'язку; екстрим у послугах туристичної компанії	ташованих текстів реклами стандартизованого товару запам'ятовується <i>Приклад:</i> “У жодному разі не купуйте наші акції, якщо Ви не хочете мати максимальних дивідендів!”	ташованих текстів реклами якісного товару запам'ятовується <i>Приклад:</i> реклама лічильників води: “Ви не наш клієнт, якщо не піклуєтеся про ресурсозбереження!”
31. Перші п'ять відсотків	Привабливий початок (до 5% тексту) може захопити й змусити людину прочитати весь текст реклами диференційованого товару <i>Приклад:</i> туризм: загадка всесвіту; секрет моди	Привабливий початок (до 5% тексту) може захопити й змусити людину прочитати весь текст реклами стандартизованого товару <i>Приклади:</i> транспортування швидше звуку	Привабливий початок (до 5% тексту) може захопити й змусити людину прочитати весь текст реклами якісного товару <i>Приклади:</i> Зброя XXI століття! Житло для життя!
32. Ключові слова	Прискорення розуміння тексту реклами диференційованого товару за рахунок виділення шрифтом і розмірами ключових слів <i>Приклади:</i> наш одяг гарантує Вам НЕПОВТОРНУ ПРИВАБЛИВІСТЬ; наш ресторан – це ВИДОВИЩА й ДЕЛІКАТЕСИ	Прискорення розуміння тексту реклами стандартизованого товару за рахунок виділення шрифтом і розмірами ключових слів <i>Приклади:</i> мийний засіб усуне НАКИП; шампунь проти ЛУПИ; економія ЧАСУ й ГРОШЕЙ	Прискорення розуміння тексту реклами якісного товару за рахунок виділення шрифтом і розмірами ключових слів <i>Приклади:</i> фірма “Ревизор” зробить Вам висококваліфіковану АУДИТОРСЬКУ ПЕРЕВІРКУ; фірма гарантує КОМФОРТ у вашому будинку
33. Гра слів	Добір каламбурів або словосполучень добре передає рекламовані властивості диференційованого товару <i>Приклад:</i> подорожуй сам з турфірмой”САМ”	Добір каламбурів або словосполучень добре передає рекламовані властивості стандартизованого товару <i>Приклад:</i> крем для засмаги ”Танфастик” схожий на фантастик	Добір каламбурів або словосполучень добре передає рекламовані властивості якісного товару <i>Приклад:</i> з аудиторською компанією ”Ревизор” Вам не страшні податкові ревізії

Продовження табл.3 додатка В

1	2	3	4
34. Координати рекламодавця	При швидкоплинній телевізійній і радіорекламі диференційованого товару необхідно забезпечити запам'ятовування координат рекламодавця	При швидкоплинній телевізійній і радіорекламі стандартизованого товару необхідно забезпечити запам'ятовування координат рекламодавця	При швидкоплинній телевізійній і радіорекламі якісного товару необхідно забезпечити запам'ятовування координат рекламодавця

	<i>Приклад:</i> легкий для запам'ятовування номер телефону рекламного агентства фіксується на екрані TV протягом усього ролика	<i>Приклад:</i> багаторазове повторення номера телефону фірми з виробництва пластикових вікон у радіорекламах	<i>Приклад:</i> легкий для запам'ятовування номер телефону фірми з виробництва автомобілів, що постійно присутній на екрані TV
35. Альтернатива	Пропозиція покупцеві диференційованого товару конкретної альтернативи, у якій кращий вибір очевидний <i>Приклад:</i> або вміть від нудьги, або приходьте в цирк	Пропозиція покупцеві стандартизованого товару конкретної альтернативи, у якій кращий вибір очевидний <i>Приклад:</i> або вставайте на півгодини раніше або користуйтеся готовими сніданками	Пропозиція покупцеві якісного товару конкретної альтернативи, у якій кращий вибір очевидний <i>Приклад:</i> або платите штрафи, або користуйтеся послугами аудиторської компанії
36. Останній шматочок	Демонстрація малої кількості диференційованого товару в порівнянні з більшою кількістю покупців, які бажають його купити <i>Приклади:</i> турфірма (кількість місць у новому готелі обмежена); шоу-бізнес (квитки на концерт шоу-зірки закінчуються, поспішайте робити замовлення)	Демонстрація малої кількості стандартизованого товару в порівнянні з більшою кількістю покупців, які бажають його купити <i>Приклади:</i> авіакомпанія (кількість місць у новому суперлайнєрі обмежена); продовольчий магазин (всі що є на вітрині – це останнє)	Демонстрація малої кількості якісного товару в порівнянні з більшою кількістю покупців, які бажають його купити <i>Приклад:</i> число незайнятих квартир у будинку з поліпшеним плануванням кімнат мало
37. Персоналізована реклама	Оголошення реклами диференційованого товару відомим артистом, спортсменом, диктором або задоволеним клієнтом <i>Приклад:</i> реклама парфумів “Алла” Аллою Пугачовою	Оголошення реклами стандартизованого товару відомим артистом, спортсменом, диктором або задоволеним клієнтом <i>Приклад:</i> Кличко й торговельна марка “Чернігівське”	Оголошення реклами якісного товару відомим артистом, спортсменом, диктором або задоволеним клієнтом <i>Приклад:</i> реклама житла Якубовичем у передачі “Поле Чудес”

Закінчення табл.3 додатка В

1	2	3	4
38. Римуння	Римована реклама диференційованого товару	Римована реклама стандартизованого товару	Римована реклама якісного товару запам'ято-

	запам'ятовується краще й має властивість передаватися від людини до людини <i>Приклад:</i> компанія “Політ” пропонує елітний одяг	запам'ятовується краще й має властивість передаватися від людини до людини <i>Приклад:</i> швидко, дешево, сердито й не вимагає кредиту	вугується краще й має властивість передаватися від людини до людини <i>Приклад:</i> компанія “Казани” пропонує зігріти будинок Вашої мрії
39. Пряма пошта	Розсилання реклами диференційованого товару поштою потенційним покупцям <i>Приклад:</i> розсилання поштою рекламних матеріалів оператора мобільного зв'язку	Розсилання реклами стандартизованого товару поштою потенційним покупцям <i>Приклад:</i> розсилання поштою всім приватним підприємцям регіону реклами центру оптової торгівлі “Метро”	Розсилання реклами якісного товару поштою потенційним покупцям <i>Приклад:</i> кооперативний технікум розсилає всім учням 9-х класів рекламу своїх послуг поштою
40. Реклама з позиції того, хто слабкіший	Визнання того, що підприємство не є лідером з випуску диференційованого товару, але намагається добре обслужити клієнтів, приваблює останніх можливістю одержати більш вишуканий сервіс <i>Приклад:</i> наш фестиваль – це не Санремо, але ми намагаємося організувати незабутнє у Вашому житті свято	Визнання того, що фірма не є лідером з випуску стандартизованого товару, але намагається добре обслужити клієнтів, залучає останніх можливістю отримати більше вишуканий сервіс <i>Приклад:</i> фірма по прокаті автомобілів: “Эйвис” – усього на другому місці. Але чому б не співробітничати з нами. У наших автомобілях не буває брудних попільниць, напівпорожніх баків, спущених шин	Визнання того, що фірма не є лідером з випуску якісного товару, але намагається добре обслужити клієнтів, приваблює останніх можливістю одержати більш вишуканий сервіс <i>Приклад:</i> ремонт мікроавтобусів: “Ми не Виннер Форд, але ми – це молода компанія, що намагається вирішити всі Ваші проблеми”
41. Метод планування рекламних заходів	Оперативна реклама диференційованого товару повинна надаватися перед сплесками споживчого попиту <i>Приклад:</i> реклама туристичних послуг перед літнім і новорічним сплеском туристичної активності; реклама модного одягу на початку кожного сезону	Оперативна реклама стандартизованого товару повинна надаватися перед сплесками споживчого попиту <i>Приклад:</i> реклама продовольчого магазину перед кожним святом; реклама вугілля перед зимовими холодами	Оперативна реклама якісного товару повинна надаватися перед сплесками споживчого попиту <i>Приклад:</i> реклама послуг СТО навесні в період сплеску автотранспортної активності; реклама послуг з ремонту квартир перед весняно-літніми ремонтами

Бізнес-форми та алгоритми

Б.Ф.1

Таблиця. *Етапи, переваги та мета бізнесу*

А. Етапи бізнесу	
1. Найвужчий	1.
2. Наступний рівень	2.
3. Найширший	3.
4. + розвинуті технології	4.
Б. Підприємство задовольняє наступні потреби клієнта:	
1.	
2.	
3.	
4.	
...	
В. Основні переваги, які підприємство має на ринку:	
1.	
2.	
3.	
4.	
...	
Г. Мета бізнесу:	

Б.Ф. 2

Таблиця. *SWOT-аналіз тенденцій у сфері діяльності підприємства*

Тенденції	Погроза (П) чи можливість (М)	Заходи зворотної реакції
1. Політичні 1.1. 1.2. 1.3.		
2. Економічні 2.1. 2.2. 2.3.		
3. Законодавчі 3.1. 3.2. 3.3.		
4. Галузеві 4.1. 4.2. 4.3.		

Б.Ф. 3

Таблиця. Інформація про клієнта

Необхідна інформація	Можливе джерело інформації	Місцезнаходження
1.		
2.		
3.		
...		
n		

Б.Ф.4

Таблиця. Профіль клієнта

Специфічна інформація про клієнта	Групи споживачів			
	1	2	3	4
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				
6.				
7.				
Що особливого?				

Б.Ф.5

Таблиця. Можливості щодо задоволення потреб клієнтів

Основні групи споживачів	Основні потреби та товари що їх задовольняють	Допоміжні потреби та товари, які їх задовольняють	Засоби щодо задоволення допоміжних потреб споживачів
1.			
2.			
3.			
4.			
...			

Б.Ф. 6

Таблиця. Вибір конкурентів

Назва підприємства	Місцезнаходження	Ціни		
		Товар 1	Товар 2	Товар 3
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				

Б.Ф. 7

Таблиця. Аналіз конкурентів

Критерії	Базове підприємство	Конкуренти		
		1	2	3
1. Якість				
2. Асортимент				
3. Реклама				
4. Персонал				
5. Сервіс				
6. Графік роботи				
7. Імідж				
8. Торгова площа				
9. Рівень цін т.ін.				

Б.Ф. 8

Таблиця. Конкурентні переваги

Товарна політика (комплекси основних та допоміжних послуг або виробів)	
Ціноутворення	
Привабливе рекламування	
Збутова політика (задоволення клієнта у місці купівлі)	

Б.Ф. 9

Таблиця. Оцінка підприємства щодо конкурентоспроможності

Критерії	Ідеальне підприємство	Підприємства - конкуренти			
		Базове	Конкурент 1	Конкурент 2	Конкурент 3
1. Якість					
2. Асортимент					
3. Реклама					
4. Персонал					
5. Графік роботи					
6. Імідж					
7. Торгова площа					
...					
Всього балів	100				
Ціна за типовий товар					
Співвідношення Якість/ціна					

Б.Ф. 10

Таблиця. Запланований об'єм продажів та витрати на маркетингові заходи

Товар або послуга	Об'єм продажів за місяцями року												Всього за рік
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
1. кг													
2. шт.													
3. год													
1. тис грн.													
2. тис.грн.													
3. тис.грн.													
Всього, тис. грн													Частка ринку
Всього, %													100%
Витрати на маркетингові заходи													
Реклама ТВ													
Щіти													
Транспорт													
Друк													
Презентація													
Всього													
Виторг без ПДВ та витрат на маркетинг													

Б.Ф.11

Таблиця. Планограма робіт

Час виконання, год. / Роботи	Виконання робочих операцій, год													
	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
1.Підготовчо-завершальні роботи														
2. Робота 1														
3. Робота 2														
4. Робота 3														
5. Робота 4														
6. Робота 5														
7. Робота N														
8. Котроль якості робіт														

Б.Ф. 12

Таблиця. Потреба в устаткуванні, електроенергії та персоналі

Найменування виробничої операції	Найменування устаткування	Ціна за одиницю, грн.	Час роботи, годин	Електроенергія, кВт / год.	Усього електроенергія, кВт	Продуктивність, один. / год.	Кількість одиниць	Обслуговуючий персонал
1.								
2.								
3.								
4.								
5.								
Всього								

Б.Ф. 13

Таблиця. Штатний розклад

Категорія робітників	Кількість, чол.	Ставка (оклад), грн.	Надбавка (премія), грн.	Всього за місяць, грн.	Всього за рік, грн.
1. Керівники					
1.1.					
1.2.					
...					
2. Основні робітники					
2.1.					
2.2.					
...					
3. Допоміжні робітники					
3.1.					
3.2.					
...					
Усього					

Алг.1

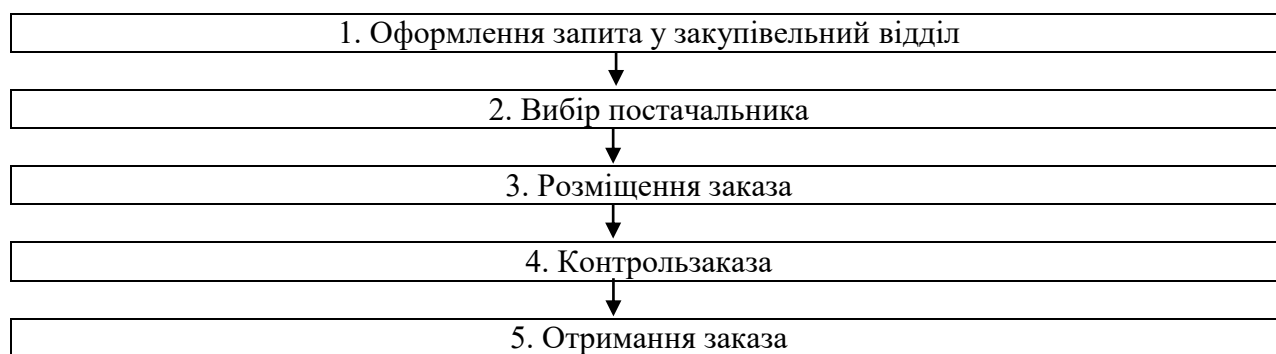


Рис. Алгоритм закупівельного циклу

Б.Ф.15

Таблиця. Прибутки або збитки

Показники	Прибутки або збитки по місяцях, грн.												Разом за рік
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Виторг без ПДВ та витрат на маркетинг													
Витрати													
Прибуток до сплати податку													
Податок на прибуток													
Чистий прибуток													
Рівень рентабельності													

Алг.2

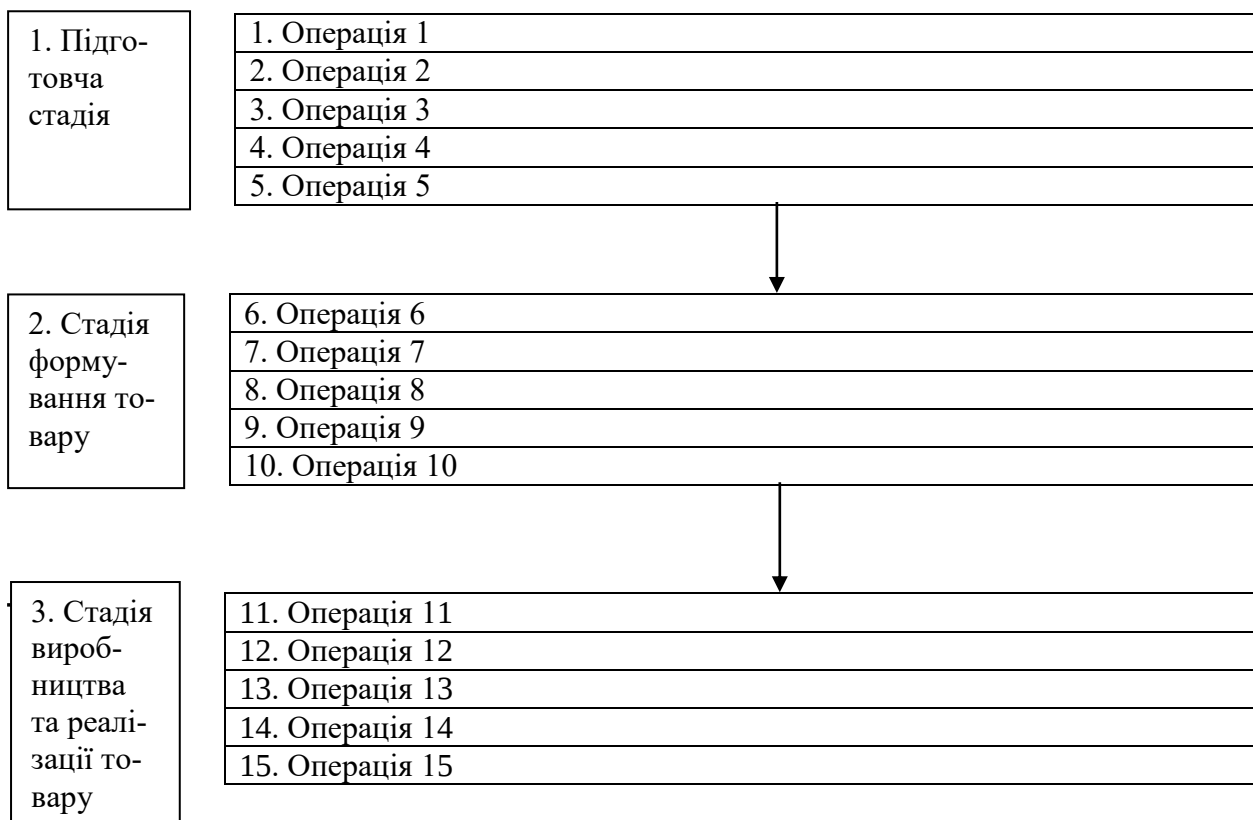


Рис.1. Операційний цикл

ЖИГУЛІН Олександр Андрійович

ЕФЕКТИВНІСТЬ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ У РИНКОВІЙ ЕКОНОМІЦІ

Монографія

Відповідальна за випуск
Різаненко Л.Є.
Редактор
Гаврилюк В.А.
Комп'ютерна верстка та дизайн
Єропунової М.С.

Підписано до друку ____ 2009. Формат 84*108 1/32
Ум. друк. арк. 18,81. Обл. – вид. арк. 16,07
Тираж 300 прим. Зам. № ____
Видання надруковано з оригінал – макету,
Підготовленого видавництвом Європейського університету
03179, Україна, київ – 179, вул.. М.Ушакова, 8а
Реєстраційне свідоцтво ДК № ____ від. ____ . ____ .2009