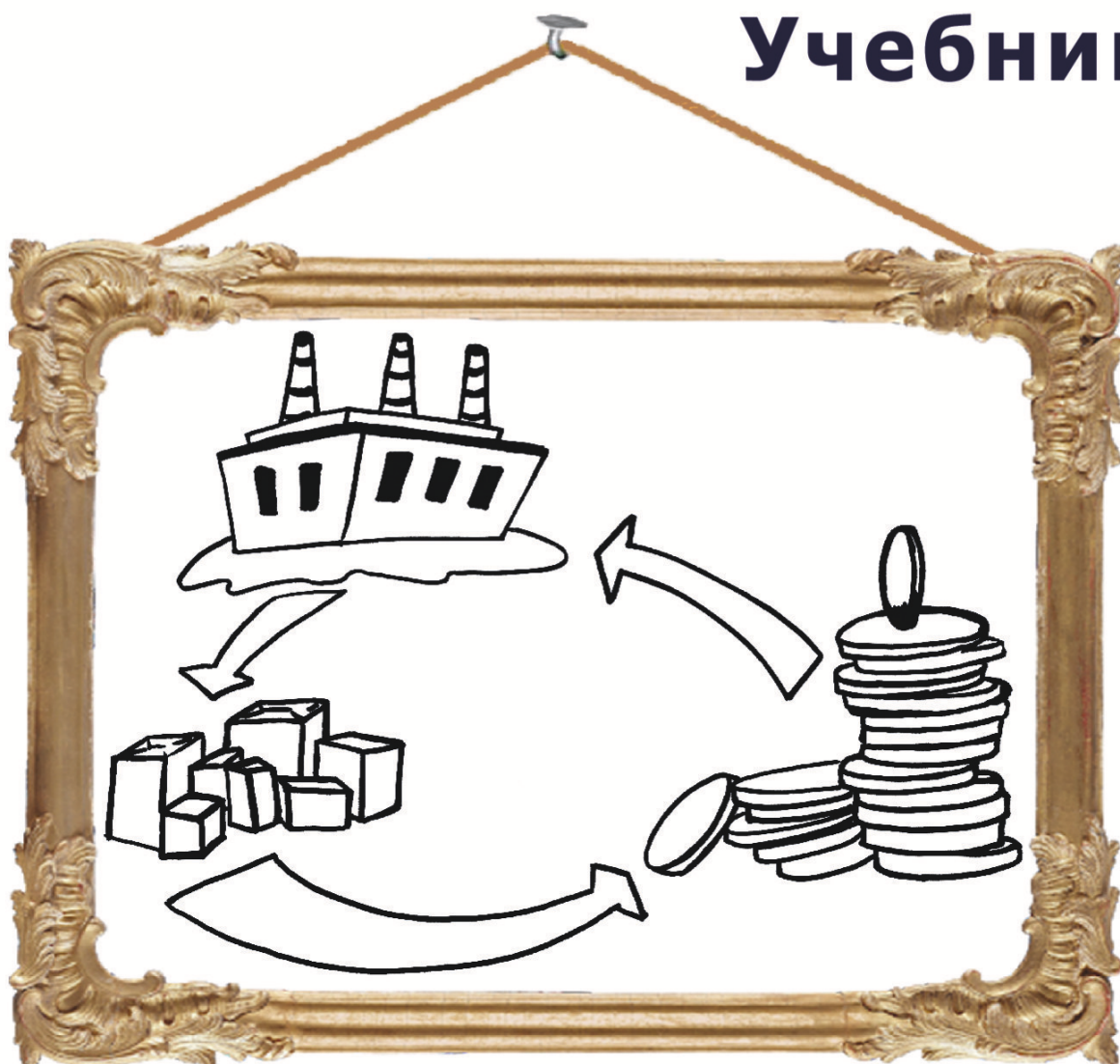

ЭКОНОМИКА И БИЗНЕС

Учебник



ECONOMICS AND BUSINESS

The textbook

EDITORS

Leonid Melnyk, Oleksandra Karintseva

Sumy
«University book»
2018

ЭКОНОМИКА И БИЗНЕС

Учебник

Под редакцией
д.э.н., проф. Л. Г. Мельника,
д.э.н., доц. Каринцевой А. И.

Сумы
Университетская книга
2018

УДК 330.341
Э 40

Рецензенты:

Дейнеко Л. В., доктор экономических наук, профессор, Институт экономики и прогнозирования Национальной академии наук Украины, г. Киев;

Дергачова В. В., доктор экономических наук, профессор, Национальный технический университет Украины «Киевский политехнический институт», г. Киев;

Перерва П. Г., доктор экономических наук, профессор, Харьковский национальный политехнический университет, г. Харьков

Утверждено Министерством образования и науки Украины как учебник для студентов высших учебных заведений (письмо №1/11 13671 от 09.09.2013 г.)

Э 40 Экономика и бизнес: учебник / под ред. д.э.н., проф. Л. Г. Мельника, д.э.н., доц. А. И. Каринцевой. – Сумы : Университетская книга, 2018. – 608 с.

ISBN 978-966-680-787-1

Содержание учебника отображает современные проблемы и влияние экономических законов на предпринимательскую деятельность бизнес-структур. Рассматриваются вопросы функционирования экономических систем на рынке, специфика управления трансформационными процессами, а также вопросы развития предприятия и учёта обратных связей, инноваций и реструктуризации предприятий, инициирования бизнес-процессов и формирование моделей ведения бизнеса и др.

Учебник предназначен для преподавателей и студентов, а также может быть использован руководителями предприятий, специалистами и бизнесменами в качестве научно-образовательного материала.

УДК 330.341

ISBN 978-966-680-787-1

© Л. Г. Мельник, А. И. Каринцева и др.
2018

© ООО «ИТД “Университетская книга”»,
2018

РАЗДЕЛ 16 ФАКТОРЫ И МЕХАНИЗМЫ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКИХ СИСТЕМ	357
16.1 Понятие об экономической системе	357
16.2 Квазиэнергетические основы функционирования предприятия	363
16.3 Механизмы обратной связи	365
16.4 Характеристики устойчивости систем	370
16.5 Стабильность, устойчивость и эластичность системы	374
Литература	379
Вопросы к теме	380
РАЗДЕЛ 17 РАЗВИТИЕ ЭКОНОМИЧЕСКИХ СИСТЕМ	382
17.1 Понятие о развитии	382
17.2 Понятие об упорядоченности системы	387
17.3 Целеполагание как фактор развития систем	391
17.4 Трансформационные механизмы	394
17.5 Ключевая триада развития: изменчивость, наследственность, отбор	397
Литература	404
Вопросы к теме	405
РАЗДЕЛ 18 МЕХАНИЗМЫ И МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ В БИЗНЕСЕ	407
18.1 Управление бизнесом	407
18.2 Государственное регулирование и поддержка предпринимательской деятельности	412
18.3 Методы мотивации	416
18.4 Механизм хозяйственного управления	426
18.5 Основные черты современного управления	433
Литература	435
Вопросы к теме	435
РАЗДЕЛ 19 МОДЕЛИ ВЕДЕНИЯ БИЗНЕСА	436
19.1 От бизнес-процессов к бизнес-моделям	436
19.2 Теории развития моделирования бизнес-процессов	440
19.3 Концепции и формы бизнес-моделей	445
19.4 Процедура построения бизнес-моделей	447
19.5 Цифровая трансформация бизнес-моделей	454
Литература	461
Вопросы к теме	462
Case Study. Примеры специфических бизнес-моделей	463
РАЗДЕЛ 20 РЕИНЖИНИРИНГ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ	465
20.1 Реструктуризация бизнеса: понятие, классификация, методы оценки	465
20.2 Экономическая сущность и классификация реинжиниринга бизнес-процессов	468
20.3 Методы оценки реинжиниринга бизнеса	470
Литература	473
Вопросы к теме	474
ГЛАВА 21 СТАРТАП: ПОНЯТИЕ, СУЩНОСТЬ И ОСНОВНЫЕ ЭТАПЫ РЕАЛИЗАЦИИ	476
21.1 Что такое стартап и его особенности	476
21.2 Этапы реализации стартапа	484
21.3 Жизненный цикл стартапа	490
Литература	494
Вопросы к теме	494

Авторы надеются, что данный учебник позволит студентам, преподавателям и специалистам бизнеса не только расширить кругозор и почерпнуть нужные знания, но и получить необходимый толчок к их самообучению и получению новых знаний.

Авторский вклад в создании учебника осуществили: д.э.н., проф. Мельник Л. Г. (редактор) – разделы 10, 16, 17, 23, 25, подраздел 19.5; д.э.н., доц. Каринцева А. И. (редактор) – раздел 4, подразделы 5.1, 5.3, раздела 7, подраздел 13.4, раздел 22; подраздел 24.5; к.э.н., доц. Кубатко А. Вик. (технический редактор) – подразделы 19.1–19.3, case study к разделу 19; заключение; к.э.н., доц. Чорток Ю. В. (технический редактор) – раздел 9; к.э.н., доц. Бурлакова И. М. – подразделы 5.2, 5.4; д.э.н., проф. Веклич О. А. – подраздел 8.1; к.э.н., доц. Владимир О. М. – раздел 6; к.э.н., доц. Возная Л. Ю. – раздел 11; к.э.н. Волк О. Н. (Германия) – подраздел 10.5; д.э.н., проф. Гриценко А. А. – подраздел 10.5; к.э.н., доц. Дегтярёва И. Б. – подразделы 13.1–13.3, 13.5; 22.2–22.3, 23.1, 23.3; д.э.н., проф. Дейнека Л. В. – подраздел 22.1; к.э.н., доц. Деревянко Ю. Н. – подразделы 8.1; д.э.н., доц. Дериколенко А. Н. – case study к разделу 9; Дериколенко А. А. – подраздел 25.2; PhD Дзиконский К. (Польша) – case study к разделу 12; к.э.н., доц. Дутченко О. Н. – подраздел 18.1–18.2; д.э.н., проф. Дымченко Е. В. – подраздел 10.6; к.э.н., доц. Евдокимов А. В. – подраздел 17.4; PhD Евдокимов Ю. (Канада) – подразделы 17.1–17.2; Завдовьева Ю. Н. – подраздел 10.6; к.э.н., проф. Карпищенко А. И. – раздел 12; д.э.н., доц. Касьяненко В. А. – подраздел 22.3; к.э.н. Касьяненко Т. В. – подраздел 5.3, разделы 7, 8; к.э.н., доц. Ковалёв Б. Л. – подраздел 10.5; подраздел 19.4; Коновалов Н. Г. (Норвегия) – case study к разделу 25; PhD Коновалова Н. И. (Латвия) – case study к разделу 15; к.э.н., Кочубей Р. В. – подразделы 24.1–24.4; д.э.н., проф. Кривенко Л. В. – подразделы 24.2, 24.5, 24.6; д.э.н., проф. Кубатко А. Вас. – раздел 14; к.э.н., доц. Лукаш О. А. – подразделы 8.2–8.5; к.э.н., доц. Маценко А. М. – подразделы 18.3, 19.5; PhD Мельник В. (Испания) – подразделы 2.1–2.2; Мельник Н. Н. – подраздел 8.6; д.э.н., проф. Мишенин Е. В. – раздел 4, подразделы 18.1–18.2; к.э.н., доц. Мишенина Н. В. – подразделы 1.1–1.3; к.э.н., доц. Пимоненко Т. В. – раздел 21; case study к разделу 2; case study к разделу 10; д.э.н., проф. Пустовийт Р. Ф. – подразделы 1.4–1.5; case study к разделу 1; к.э.н., доц. Рябцева Н. В. – раздел 3; к.э.н., доц. Сабаш В. В. – раздел 15; д.э.н., проф. Самаль С. А. – подраздел 5.3; к.э.н., доц. Ступникер А. Л. – case study к разделу 4; PhD Тамбовцева Т. (Латвия) – подраздел 26.1; д.э.н., проф. Таранюк Л. М. – раздел 20; д.э.н., проф. Тарасевич В. М. – раздел 3; к.э.н., доц. Харченко Н. А. – подразделы 5.1, 5.3, 13.4, раздел 22; PhD Хенс Л. (Бельгия) – подраздел 10.6; подраздел 25.2; к.э.н., доц. Чигрин Е. Ю. – раздел 2; д.э.н., доц. Шкарупа О. В. – подраздел 9.2; к.э.н., PhD Эндер Д. – подраздел 16.1; к.э.н., доц. Яровая И. Е. – раздел 4; подразделы 18.4–18.5.

Учебник предназначен для преподавателей и студентов, а также может быть использован руководителями предприятий, специалистами и бизнесменами в качестве научно-образовательного материала.

Слова благодарности. Авторы выражают благодарность рецензентам за ценные советы и замечания, благодарны коллегам за содействие в издании книги.

амортизационной и других форм экономической политики). Если прямые методы дают быстрый эффект, то косвенные – через довольно длительный промежуток времени. Таким образом, после принятия нового налогового законодательства ожидаемый эффект наблюдается, как правило, через 1,5–2 года.

Если исходить из практики развитых стран мира, то основным инструментом влияния государства на предпринимательскую деятельность является налоговая политика, в частности использование инвестиционного налогового кредита. Например, в США такой кредит означает снижение налогооблагаемого минимума на сумму капиталовложений на приобретение машин и оборудования. Льготные инвестиционные кредиты предоставляются предприятиям Германии в случае освоения отсталых регионов, специальные инвестиционные кредиты – для создания высокотехнологичных производств, субсидии – в структурной программе средних городов и др.

Во Франции при создании новых промышленных зон предприятия, специализирующиеся на изготовлении определенных видов продукции, получают налоговые льготы сроком на 10 лет. В Англии не взимаются налоги при осуществлении капиталовложений в оборудование, на научно-исследовательские и опытно-конструкторские разработки, а при осуществлении капиталовложений в строительство сооружений налоги снижаются почти на 80%.

Прогрессивное налогообложение фирм существует и в других странах, которые не относятся к развитым. Так, в Малайзии при вложении капитала в передовые отрасли налоги в течение 5 лет не платят вовсе; в следующие 5 лет также не платят, если количество работников превышает 500 человек, а деятельность компании за этот период способствовала повышению технологического уровня производства (Мочерний, 2001).

18.3 Методы мотивации

Основные понятия. Человек редко бывает полностью удовлетворенным. У него всегда существуют и меняются желания, потребности, пристрастия, склонности, привычки, идеи. Все это принадлежит к мотивам.

Мотив – сложное психологическое образование, которое строит сам субъект. Итак, формированию мотивов можно только содействовать извне с помощью стимулов, которые могут осознаваться или нет.

Стимул является побудителем мотива и может проявляться в виде требований, просьб, ограничений и т.п.

В современной экономической теории существует довольно много определений мотивации. Все их можно условно поделить на два направления: первое – мотивация рассматривается со структурных позиций, как совокупность факторов или мотивов; второе – мотивация является не статическим, а динамическим образованием, процессом, механизмом.

Мотивация – это поэтапный процесс формирования и активизации мотивов для осуществления конкретных форм деятельности.

Мотивационный процесс можно представить двумя способами.

1. Если менеджер пользуется уже сформированными и осознанными мотивами подчиненного, мотивационный процесс упрощенно будет иметь такой вид:

Мотив \implies Стимул (*внешнее побуждение*) \implies Действие.

2. Руководитель может использовать не только существующие мотивы подчиненных, но и содействовать их формированию с помощью стимулов:

Стимул \implies Мотив \implies Действие.

Последним этапом мотивационного процесса может быть актуализация мотива – осознание правильного поведения и повторения его в будущем с целью повторного получения вознаграждения или избегания наказания.

Виды мотивации. Мотивацию классифицируют по нескольким признакам. На практике, как правило, мотивационная стратегия фирмы объединяет все нижеприведенные виды мотивации.

С точки зрения психологии *по источникам влияния на возникновение мотивов* различают внутреннюю и внешнюю мотивацию.

Внутренняя мотивация (ВМ) обуславливается нуждами, пристрастиями, интересами, желаниями самого человека без любого внешнего давления. В экономическом плане она проявляется в виде склонности к работе, удовлетворения от процесса или результатов работы, от понимания ее общественной полезности. Считается, что ВМ является источником развития человека, основой его самомотивации.

Внешняя мотивация обуславливается внешними условиями, влиянием, обстоятельствами с целью формирования или усиления необходимого мотива. Считается, что внешняя мотивация не стимулирует должным образом профессиональное развитие и превращает работу в необходимость.

По направленности (знаком) внешняя мотивация делится на внешнюю негативную мотивацию (ВНМ) и внешнюю положительную мотивацию (ВПМ).

ВНМ проявляется в виде невыплат премий, штрафов, ограничений, наказаний, закрепления страха и т.п. Этот вид мотивации принято применять в крайнем случае, если другие формы действия на мотивацию и поведение субъекта окажутся недейственными, поскольку негативные мотивы порождают ограниченность, пассивность, безответственность.

К ВПМ относят материальное стимулирование, продвижение по работе, одобрение со стороны коллег и коллектива, престиж, то есть те стимулы, ради которых человек считает нужным прикладывать свои усилия.

Как показывают многочисленные социологические исследования, для высокой эффективности работы наиболее благоприятное такое соотношение между рассмотренными тремя видами мотивации:

$$ВМ > ВПМ > ВНМ,$$

то есть склонность личности к работе имеет большую мотивационную значимость, чем побуждение к работе, а последнее – большую значимость, чем принуждение к работе. При этом как внешняя положительная, так и внешняя негативная мотивации сравнительно с внутренней мотивацией имеют меньшую стойкость, быстро теряют свою стимулирующую силу. Материальное вознаграждение, если оно остается на одном и том же уровне, теряет свою мотивационную нагрузку через некоторый промежуток времени. Успешные компании развитых стран используют мотивационные механизмы, в основе которых лежат преимущественно внутренние и внешние положительные мотивы ВМ и ВПМ (японский опыт).

С экономической точки зрения внешняя мотивация делится на материальную и нематериальную.

Материальная мотивация базируется на получении персоналом материального (денежного) вознаграждения.

Нематериальная мотивация оказывается в виде поддержки руководства, похвалы, вынесения благодарности и т.п.

В зависимости от особенностей и размера организации различают общекорпоративную, групповую и индивидуальную мотивации (Самоукина, 2006).

Общекорпоративная мотивация разрабатывается и внедряется в рамках стратегии фирмы. Базируется она на корпоративной культуре и направляется на исполнение миссии организации.

Групповая мотивация направлена на достижение результата группой людей (оптимальной считается команда с 5–10 работников), между которыми возникает неформальное оптимальное распределение функций. Обращаются к такой мотивации в случае, если тяжело выделить индивидуальный вклад при взаимозависимой и взаимосвязанной работе или методы индивидуального стимулирования снижают качество продукции. Известно, что экономическое чудо Японии связывают именно с развитием и распространением группового метода мотивации, которая базировалась на конкуренции между группами. Главным недостатком групповой мотивации является большая вероятность индивидуального уклонения от работы.

В последнее время все чаще речь идет о необходимости индивидуального стимулирования ключевых сотрудников на основе изучения их мотивации.

вов. Некоторые компании сегодня устанавливают экономическую значимость каждого отдельного работника, которая определяется стратегическими нуждами, и разрабатывают индивидуальные пакеты поощрений для возможности использования их линейными руководителями.

Отдельным видом мотивации является *самотивация*. Это могут быть интерес к работе, радость от профессии, удовлетворение от творчества, признание своей деятельности нужной для общества, желание помочь клиенту решить его проблемы и др. Самомотивация руководителя и его отношение к работе транслируются на его управленческий стиль и деятельность всей компании. Приходя в свои подразделения, руководители через свое настроение и отношение к работе вдохновляют исполнительный персонал (Самоукина, 2006).

Методы мотивации. Методы мотивации довольно разные. Их удачная комбинация на практике содействует достижению стратегических целей. В идеале система мотивации определяется стратегией фирмы. Поэтому в зарубежной корпоративной практике речь идет о стратегиях мотивации, которые должны обеспечивать тесную связь систем вознаграждения с результатами деятельности фирмы.

Методы мотивации – это совокупность приемов и способов, которые мотивируют персонал на достижение целей фирмы и высокопроизводительный труд. Различают такие методы мотивации персонала:

- экономические;
- административные;
- целевые;
- изменения функциональных обязанностей;
- партисипативности;
- психологические;
- устранение негативных стимулов.

Денежные вознаграждения состоят из двух частей: базовой (тарифные ставки, оклады, сдельные расценки) и сменной (надбавки, премии, льготы, текущие и долгосрочные поощрительные выплаты).

Мотивация базовой частью вознаграждения. Степень мотивации базовой частью зависит от уровня оклада относительно аналогичных рабочих мест, возможности и последовательности повышения. Самое большое распространение в системах мотивации приобрели такие системы оплаты труда, как почасовая, сдельная, выплата комиссионных.

Мотивация почасовой системой оплаты труда является самой распространенной системой оплаты труда. Она базируется на гарантиях на будущее, контроле за работой и принадлежности к организации. При этой системе работодатели берут на себя риски колебаний производительности труда рабочих. При этом дополнительные расходы идут на контроль за ходом работ и/или премии за результативность работы.

Мотивация сдельной (поштучной) системой оплаты труда. Известно, что сдельная система дает возможность рабочим, производительность которых выше среднего уровня, заработать большую заработную плату, чем при почасовой системе. Исследования свидетельствуют, что при сдельной форме оплаты, работники получают на 10–50% больше (в зависимости от области), чем почасовики. Вызвано это своеобразной компенсацией риска колебания заработной платы.

Положительным моментом для работодателя является то, что сдельная система оплаты не требует детального контроля и проверок рабочих процессов. Вместе с тем эта система оплаты не приобрела широкую популярность, поскольку с позиции мотивации для сдельной системы оплаты труда характерны такие недостатки:

- нестабильность заработка. Работники не застрахованы от риска перерывов или простоев в работе, вызванных неподконтрольными им внешними факторами, например: болезнь, поломка или износы оборудования, перебои со снабжением сырья и материалов;
- чрезмерная концентрация на количественных (измеримых) критериях и игнорирование качественных (неизмеримых) аспектов;
- необходимость контроля по качеству выполняемых работ;
- направленность на быструю работу нивелирует заинтересованность рабочих в правильном (оптимальном) использовании оборудования;
- незаинтересованность работников в эффективности своего предприятия в целом (Эренберг, 1996).

Мотивация выплатой комиссионных предусматривает получение доли от стоимости реализованной продукции. Такая система уже сама по себе (без внешнего контроля за ходом работ) мотивирует рабочего самостоятельно прилагать определенные усилия для повышения объемов продаж в будущем. В отличие от сдельной системы оплаты труда, где стимулом является скорость работы, при выплате комиссионных рабочие мотивированы на детальное исследование потребностей покупателей. Недостатком этой системы мотивации есть изменение спроса на продукцию по ряду неподконтрольных работнику причин.

Мотивация сменной частью вознаграждения. *Мотивация текущими премиями* позволяет направить деятельность рабочего на повышение производительности своего труда и снизить уровень контроля за процессом труда. Рекомендуется устанавливать объем премий при участии непосредственного руководителя, который хорошо знает достижения своих подчиненных. Часто работники могут создавать видимость повышения производительности своего труда с целью привлечения к себе контролеров (руководства).

Ежегодные поощрительные выплаты лучше, чем другие элементы оплаты труда поддерживают стратегию оплаты за эффективность труда и

являются мощным инструментом для стимулирования необходимой эффективности работы сотрудников, которые в конечном итоге обеспечивают повышение результатов экономической деятельности. Преимуществами ежегодных поощрительных выплат являются возможность выявления и измерения целевых финансовых показателей и выплаты соответствующего вознаграждения, а также подконтрольность наиболее важных факторов влияния на краткосрочные результаты.

Долгосрочные выплаты большей частью применяются для управленческого состава предприятия. Мотивация долгосрочными выплатами преследует цель решения стратегических задач и состоит в установлении тесной связи между долгосрочными результатами деятельности предприятия и размером выплат. Выплаты предусматриваются по результатам деятельности предприятия на протяжении 3–5 лет, поскольку период меньше 3 лет слишком короткий для решения долгосрочных задач, а период больше 5 лет снижает мотивационный эффект (Эренберг, 1996).

Мотивация прибылью базируется на распределении прибыли между сотрудниками как дополнительной выплаты. При этом размер выплат зависит от рентабельности фирмы. Там, где действует система распределения прибыли, работников отличает более творческий подход, они начинают оперировать такой терминологией, как «прибыль», «валовой объем продаж» и «расходы производства», поскольку видят прямую взаимосвязь между своим благосостоянием и благосостоянием фирмы (Афонин, 1994).

Мотивация акциями предусматривает связь оплаты персонала со стоимостью акций компании и возможностью владения ими. Очевидность такого метода мотивации состоит в заинтересованности акционеров в максимизации отдачи своих инвестиций. На практике используют прямую и косвенную мотивации акциями. Прямая мотивация акциями предусматривает владение реальными акциями корпорации, а косвенная – владение фантомными акциями, стоимость которых отвечает стоимости реальных акций. Недостатком мотивации акциями является отсутствие риска у руководителей-акционеров, что снижает инновационный потенциал фирмы. Также курсы акций могут подвергаться неподконтрольным руководством колебаниям во времени, которые могут отрицательно отражаться на стабильности оплаты по результатам деятельности и снизить мотивационный эффект.

Выплаты, которые основываются на сбалансированной системе показателей, учитывают интересы акционеров, клиентов и сотрудников. В этом случае при формировании премиального фонда вместе с показателями прибыльности компании учитываются такие критерии, как производительность работы, доля компании на рынке, время выхода на рынок, а также степень удовлетворенности клиентов и сотрудников (Эренберг,

1996). Для учета отношения сотрудников используют популярный сегодня метод 360°.

Нематериальные вознаграждения должны стать неотъемлемой частью всех методик управления. Ценность нематериальных вознаграждений часто больше, чем денежный эквивалент. Нематериальным вознаграждениям присущий элемент радости и общественного признания, что не характерно для денежных вознаграждений. Эффективность работы, как правило, возрастает на одну и ту же величину как при использовании денежных выплат, так и неденежных вознаграждений, если, конечно, награда отвечает необходимому уровню повышения эффективности труда (Макадамс, 2008). К нематериальным вознаграждениям принадлежат такие:

1. *Мотивация карьерой.* Руководители должны информировать персонал о дополнительных возможностях карьерного роста, которые им могут быть предоставлены. В больших корпорациях применяют турниры продвижения. При такой системе победителю достается должность, которая оплачивается раза в три выше, чем другие.

2. *Социальное одобрение* проявляется в привлечении к решению задач, выслушивании, проявлении знаков уважения, учете мысли и разных мероприятиях (пикники, благотворительные дни и т.п.). Программы признания заслуг включают в себя предоставления звания «рабочий месяца», «рабочий года», «награда от президента». Как правило, получение таких званий сопровождается одновременными большими денежными премиями.

3. *Социальная защита работников* – это обеспечение достойной пенсии, бесплатная медпомощь, профилактические обзоры, льготы, талоны на питание, бесплатные путевки, компенсации на проезд и т.п. (Шапиро, 2008).

4. *Профессиональное обучение и развитие.* Не учтенные обычно вознаграждением профессиональное обучение и развитие становятся очень важными стимулирующими факторами по мере того, как люди все больше испытывают потребность или желание повышать свою квалификацию, чтобы соответствовать изменяющимся запросам рынка труда. Эта форма вознаграждения доказала свою эффективность особенно в сфере высоких технологий, где считается довольно желательным оставаться на уровне или находиться в первых рядах (Макадамс, 2008).

5. *Ценные подарки* – заранее отобранные предметы или предоставление большого количества товаров из каталога на выбор в зависимости от количества заработанных баллов. Они имеют значительную денежную стоимость, которая обычно превышает 2% годового оклада, и предоставляются как награды за повышения эффективности труда. Могут выдаваться сертификаты на определенную сумму, которые можно отоварить в местном отделении одной из розничных сетей.

6. *Путешествия.* Туристические поездки, которые организация предоставляет отдельному сотруднику, его семье или группе сотрудников являются хорошими мотиваторами, а также сертификаты, которые накапливаются на протяжении некоторого периода времени используются для оплаты туристической поездки.

7. *Символические награды* – это подарки, в которых больше содержания, чем денежной ценности. Нередко их называют подарками на знак признания заслуг. В качестве примера можно привести почетные таблички с названием организации, чашки, авторучки, кольца, значки, настольные письменные приборы, бесплатные обеды, куртки, шляпы, зарезервированные места на автостоянке. Символические подарки позволяют рабочим публично заявлять о своих достижениях.

8. *Заработанные отгулы* – это оплачиваемое нерабочее время. Работники сегодня ценят свободное время, поэтому, получение незапланированного исходного становится очень привлекательным вознаграждением. В этом состоит отличие отгулов от освобождений от работы с оплатой вследствие болезни, отпуска или нетрудоспособности, которые предоставляются в обязательном порядке и потому не считаются вознаграждением. В основном отгулы предоставляются за успешное выполнение определенной задачи или достижение определенной цели. Недостатком такого метода мотивации является то, что отсутствие работника на рабочем месте может вызвать некоторые проблемы с его заменой.

9. *Гибкий график работы.* Возможность регулировать свое рабочее время, чтобы оно в наибольшей мере удовлетворяло личные потребности. По мере того как рынок работы становится все более узким и на нем все труднее найти квалифицированных работников, эта форма награждения становится все более привлекательной (Макадамс, 2008).

Административные методы. Для них характерно прямое централизованное влияние субъекта на объект управления. В систему административных методов входят:

- организационно-стабилизирующие методы (государственные законы, указы, уставы, правила, госстандарты и др.);
- методы организационного воздействия (регламентирование, инструкции, организационные схемы, нормирование работы), действующие внутри организации;
- распорядительные методы (приказы, распоряжения) используются в процессе оперативного управления;
- дисциплинарные методы (установление и реализация форм ответственности), под которыми понимают, в частности, применение негативных стимулов (страх перед потерей работы, голодом, штрафами) (Шапиро, 2008).

Целевой метод. Большинство исследований показало, что люди становятся более мотивированными к работе, если видят перед собой четкие

цели и задачи. Целевой метод предполагает, что менеджер может повысить мотивацию путем постановки конкретных и трудных целей, которые имеют ценность для его подчиненных, и содействие работникам в отслеживании успехов продвижения к желательным результатам с помощью обеспечения своевременной обратной связи (Дафт, 2009).

Для руководителя важно сформулировать цель так, чтобы сотруднику действительно захотелось ее достичь. Цели сотрудников должны отвечать таким характеристикам: стимулирование (стимулирующие цели), достижимость, актуальность, привлекательность, измеримость. Поскольку цели руководителей непосредственно связанные с целями предприятия, а цели сотрудников, в свою очередь, зависят от целей подраздела, то имеет смысл очерчивать главные задачи по принципу «сверху вниз».

Особенно вдохновляет разноплановая цель, которая охватывает как краткосрочные, так и среднесрочную и долгосрочную задачи. И это вполне понятно: достижение краткосрочной цели придает уверенности в себе и наделяет энергией для воплощения в жизнь целей более долгосрочных (Нирмайер, 2006).

Методы изменения функциональных обязанностей. В теории мотивации различают несколько методов, изменяющих функциональные обязанности: упрощение, ротация, расширение и обогащение.

Упрощение функциональных обязанностей осуществляется с целью повышения производительности выполнения отдельных задач. Достигается это путем сокращения количества задач на одного работника. Подобные функциональные обязанности могут выполняться работниками, которые не имеют специальных навыков или опыта, что положительно влияет на показатели производительности организации. Однако упрощение функциональных обязанностей абсолютно неэффективное с точки зрения мотивации к работе. Работники не любят выполнять скучные и однообразные операции.

Ротация предусматривает систематическое переключение работников с решения одних задач на выполнение других без дополнительного усложнения каждой из них. Например, рабочий автозавода в первую неделю месяца устанавливает стекло, на второй – передние бампера, на третий – колеса, на четвертый – сидение. Ротация позволяет объединить повышение производительности и на определенное время повысить мотивацию работников.

Расширение функциональных обязанностей, при котором несколько узких задач объединяются в одну более широкую. Когда работник отвечает не за одну, а за несколько задач, он имеет в распоряжении больше времени на их выполнение, что создает разнообразие и положительное ощущение необходимости прикладывать значительные усилия.

Обогащение функциональных обязанностей предусматривает внедрение в процесс работы мотивационных факторов высшего уровня (ответственность, признание, возможности для роста, обучение и достижение высоких результатов). Работники сами контролируют необходимые им ресурсы, решая проблемы организации труда и личного роста, самостоятельно определяют уровень интенсивности своих усилий. Исследования показывают, если выполнение функциональных обязанностей контролируется в большей мере работниками, чем менеджерами, работники по обыкновению ощущают высокую привлекенность, преданность и мотивацию, которая, в свою очередь, предопределяет улучшение морального климата в коллективе, снижение текучести кадров и повышение эффективности труда организации (Дафт, 2006).

Метод партисипативности. Этот метод предусматривает привлечение работников к процессу управления. Это позволяет сотрудникам ощутить себя частью системы, прибавляет уверенности в стабильности работы. Партисипативное управление может быть реализовано путем получения работниками права самостоятельно утверждать решения (гибкий график работы, личный контроль качества, технология решения задач); привлечения работников к принятию групповых решений по вопросам производства (проекты плановых задач, использование ресурсов, формы оплаты труда и т.п.); предоставления работникам права операционного контроля качества продукции и установление личной или групповой ответственности за конечный результат (личное клеймо качества, бригадный контроль качества, сдача продукции с первого раза и др.); личного и группового участия работников в инновационной, изобретательской и рационализаторской деятельности; создания производственных и функциональных подразделов с учетом пожеланий работников.

Психологические методы мотивации. Эти методы основаны на использовании моральных стимулов к труду и осуществлении влияния на личность с помощью психологических приемов. К ним относятся: *создание положительного психологического климата*, когда в организации царит атмосфера взаимоуважения, поощрение приемлемого риска, терпимости к ошибкам и неудачам; *наличие вызова* обеспечивает возможность каждому сотруднику проявлять свои возможности, реализовывать себя; *личный пример* руководителя своим подчиненным; *удовлетворение культурных и духовных потребностей* – это возможности социального общения сотрудников; *установление социальных норм поведения; установление моральных санкций и поощрений*, то есть разумное объединение положительных и негативных стимулов (Шапиро, 2008).

Метод устранения негативных стимулов. Указанный метод предусматривает концентрацию на положительной мотивации путем внешнего положительного стимулирования и самомотивации.

Литература

1. Мишенин Е. В., Косодий Р. П., Бондаренко А. О. EVA: в поисках истинной ценности бизнеса. Сумы : ТОВ «ТД «Папірус», 2015. 210 с.
2. Богатин Ю. В., Швандар В. А. Экономическое управление бизнесом : учеб. пособие для вузов. М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2001. 391 с.
3. Основы современного социального управления : учеб. пособ. / под ред. проф. В. Н. Иванова. М. : www.economica.ru, 2000. 270 с.
4. Економіка підприємства : підручник / за заг. ред. проф. Л. Г. Мельника. – Сумы : Університетська книга, 2012. 864 с.
5. Донець Л. І., Романенко Н. Г. Основы підприємництва : навчальний посібник. К. : Центр навчальної літератури, 2006. 320 с.
6. Мочерний С. В., Устенко О. А., Чеботра С. І. Основы підприємницької діяльності: навчальний посібник. К.: Видавничий центр «Академія», 2001 . 280 с.
7. Самоукина Н. В. Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах. М. : Вершина, 2006. 224 с.
8. Эренберг Р. Дж., Смит Р. С. Современная экономика труда. Теория и государственная политика. М. : Изд-Во МГУ, 1996. 800 с.
9. Афонин А. С. Основы мотивации труда: организационно-экономические аспекты : учеб. пособ. К. : МЗУУП, 1994. 304 с.
10. Макадамс Д. Неденежные формы поощрения: денежный эквивалент и материальные награды // Энциклопедия систем мотивации и оплаты труда / под ред. Дороти Бергер, Ланс Бергер. М. : Альпина Бизнес Букс, 2008. С. 290–314.
11. Шапиро С. А. Мотивация. М. : ГроссМедиа : РОСБУХ, 2008. 224 с.
12. Дафт Р. Менеджмент; пер. с англ. под ред. С. К. Мордовина. Спб. : Питер, 2009. 800 с.
13. Нирмайер Р., Зайфферт М. Мотивация; пер. с нем. Е. А. Зись М. : Изд-Во ОМЕГА-Л, 2006. 124 с.
14. Круглов М. І. Стратегическое управление компанией. М. : Русская Деловая Литература, 1998. 768 с.

Вопросы к теме

1. *Опишите механизм управления бизнесом?*
2. *Раскройте функции управления бизнесом.*
3. *Какие методы используются для государственной поддержки и регулирования бизнеса?*
4. *В чем состоит основное отличие мотива от стимула?*
5. *Раскройте сущность мотивации базовой и сменной частями вознаграждения?*
6. *Что понимают под прямой и косвенной мотивациями акциями?*
7. *Проанализируйте, какие виды и методы мотивации в бизнес-организации будут более эффективными для молодых работников – выпускников Вуза.*

Кочубей Родион Владимирович, к.э.н., директор издательско-торгового дома «Университетская книга», Сумы, Украина

Кривенко Лариса Владимировна, д.э.н., профессор, зав. кафедрой теоретической и прикладной экономики, СумГУ, Сумы, Украина

Кубатко Александр Васильевич, д.э.н., доцент, доцент кафедры экономики, предпринимательства и бизнес-администрирования, СумГУ, Сумы, Украина

Лукаш Ольга Анатольевна, к.э.н., доцент, доцент кафедры экономики, предпринимательства и бизнес-администрирования, СумГУ, Сумы, Украина

Маценко Александр Михайлович, к.э.н., доцент, доцент кафедры экономики, предпринимательства и бизнес-администрирования, СумГУ, Сумы, Украина

Мельник Владимир, PhD, ассистент-профессор кафедры маркетинга и поведения потребителей, Университет Карлоса III, Мадрид, Испания

Мельник Нина Николаевна, аудитор, юрист, Сумы, Украина

Мишенин Евгений Васильевич, д.э.н., профессор, профессор кафедры теоретической и прикладной экономики, СумГУ, Сумы, Украина

Мишенина Наталья Викторовна, к.э.н., доцент, доцент кафедры экономики, предпринимательства и бизнес-администрирования, СумГУ, Сумы, Украина

Пимоненко Татьяна Владимировна, к.э.н., старший преподаватель кафедры экономики, предпринимательства и бизнес-администрирования, СумГУ, Сумы, Украина

Пустовийт Роберт Фридрихович, д.э.н., профессор, профессор кафедры экономики, предпринимательства и маркетинга, Черкасский государственный бизнес-колледж, Черкассы, Украина

Рябцева Наталья Васильевна, к.э.н., доцент, директор ООО Инжиниринговая компания «Спецтехнология групп», г. Днепр, Украина

Сабадаш Виктор Владимирович, к.э.н., доцент, доцент кафедры экономики, предпринимательства и бизнес-администрирования, СумГУ, Сумы, Украина

Самаль Сергей Александрович, д.э.н., профессор, профессор кафедры бизнес-администрирования, Белорусский национальный технический университет, Минск, Республика Беларусь

Зміст підручника відображає сучасні проблеми та вплив економічних законів на підприємницьку діяльність бізнес-структур. Розглядаються питання функціонування економічних систем на ринку, специфіка управління трансформаційними процесами, а також питання розвитку підприємства з урахуванням зворотних зв'язків, інновацій та реструктуризації підприємств, ініціювання бізнес-процесів і формування моделей ведення бізнесу та ін.

Підручник призначений для викладачів і студентів, а також може бути використаний керівниками підприємств, фахівцями та бізнесменами як науково-освітній матеріал.

Навчальне видання

Економіка і бізнес

Підручник
(російською мовою)

Друкується в авторській редакції

Малюнок на обкладинці Максим Кириленко

Обкладинка Ю. М. Завдов'євої
Комп'ютерна верстка та технічне редагування Ю. М. Завдов'єва

Підписано до друку 12.04.2018. Формат 60x84 ¹/₁₆. Папір офсетний.
Друк цифровий. Ум. друк. арк. 35,3. Обл.-вид. арк. 33,4.
Тираж 300 пр. Замовлення № Д-18-04/104

Відділ реалізації
Тел./факс: (0542) 65-75-85. Тел. (067) 542-04-01
E-mail: info@book.sumy.ua

ТОВ «ВТД «Університетська книга»
40009, м. Суми, вул. Д. Галицького, 27
E-mail: publish@book.sumy.ua. www.book.sumy.ua

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи
ДК № 489 від 18.06.2001

Видруковано на обладнанні «ВТД «Університетська книга»
вул. Д. Галицького, 27, м. Суми, 40009, Україна
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 489 від 18.06.2001