

Міністерство освіти і науки України

**Державний заклад
«Південноукраїнський національний педагогічний університет
імені К.Д. Ушинського»**

**Проект «Норвегія-Україна.
Професійна адаптація. Інтеграція в державну систему» (NAPUSS)
Професійна перепідготовка військовослужбовців,
ветеранів та членів їхніх сімей в Україні**

МЕНЕДЖМЕНТ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Навчальний посібник

Випуск 9

Одеса 2020

УДК 378+373.61+33
М 50

Укладачі:

Музиченко Г. В., Доброва Т. Г., Личковська М. Р., Полуяктова О.В., Філатова Н. В.,
Бобро О. В., Тронько С. П., Корабльов В. А.

Головний укладач:

Полуяктова О.В.

Рецензенти:

Коляда Т. А. – кандидат економічних наук, доцент кафедри фінансів імені Л. Л. Тарангул Університету Державної фіскальної служби України;

Матюк Т. В. – кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки та підприємництва ОНУ імені І. І. Мечникова

*Рекомендовано до друку рішенням Вченої ради
ДВНЗ «Південноукраїнський національний педагогічний університет
імені К.Д. Ушинського»
(Протокол №6 від 26.11.2020 р.)*

М 50 **Менеджмент підприємницької діяльності:** навч. посіб. для професійної підготовки військовослужбовців ЗС України звільнених у запас. Проект «Норвегія-Україна». – Вип. 9, 2020. – Одеса: Видавничий дім «Гельветика» – 2020. – 298 с.

ISBN 978-966-992-336-3

ISBN 978-966-992-336-3

© ДВНЗ «Південноукраїнський національний педагогічний університет імені К.Д. Ушинського»
© Проект «Норвегія-Україна», 2020

ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА	4
Музиченко Г. В. ОСНОВИ ФІНАНСІВ СУБ'ЄКТІВ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ	5
Доброва Т. Г. МАЛЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО В НОРМАХ ПОДАТКОВОГО ПРАВА УКРАЇНИ	19
Личковська М. Р. МЕНЕДЖМЕНТ МАЛОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА. ПУТІВНИК ПІДПРИЄМЦЯ	58
Личковська М. Р. ПОДАТКОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК НЕВІД'ЄМНА СКЛАДОВА УПРАВЛІННЯ МАЛИМ БІЗНЕСОМ	167
Полуяктова О.В. ОСНОВИ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ	195
Філатова Н. В. МАРШРУТНА КАРТА ДО КУРСУ «ПСИХОЛОГІЯ МАЛОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА ТА ДІЛОВИХ ВІДНОСИН»ДЛЯ СЛУХАЧІВ КУРСІВ У МЕЖАХ ПРОЄКТУ «НОРВЕГІЯ-УКРАЇНА»	215
Бобро О. В., Тронько С. П. ОЗНАКИ СТРЕСОВОГО НАПРУЖЕННЯ ТА МЕТОДИ ЙОГО ПРОФІЛАКТИКИ	284
Корабльов В. А. ІНФОРМАЦІЙНІ СИСТЕМИ І ТЕХНОЛОГІЇ В КОМЕРЦІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ	290

ПЕРЕДМОВА

Реалізація проекту «Норвегія-Україна.

Інтеграції в державну систему» (NUPASS) на базі Південноукраїнського національного педагогічного університету імені К. Д. Ушинського є важливим кроком, який демонструє велику підтримку Норвегії українського народу, який переживає складні часи у зв'язку з військовими подіями.

Завдяки реалізації цього проекту, до якого залучений провідний професорсько-викладацький склад університету, забезпечується перепідготовка військових, що дозволяє їм опанувати нові цивільні професії та соціально адаптуватися в своїй трудовій та кар'єрній діяльності.

Перші кроки такої роботи засвідчують, що ті, хто пройшов таку перепідготовку, стають більш психологічно впевненими у вирішенні проблем з працевлаштуванням, у подоланні різних складних життєвих ситуацій та започаткуванні власного бізнесу.

Упевнені, що ті навчальні програми, науково-методичні матеріали, які пропонуються слухачам, будуть розширюватися, виходячи з реальних потреб та запитів як самих військовослужбовців, так і потреб регіону.



*Ректор,
доктор психологічних наук,
професор, академік НАПН України,
Чебикін Олексій Якович*



Музиченко Г. В.
 доктор політичних наук, професор
 кафедри політичних наук і права
 Університету Ушинського (м. Одеса)

ОСНОВИ ФІНАНСІВ СУБ'ЄКТІВ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

1. Сутність фінансів суб'єктів підприємницької діяльності

В економічних відносинах суб'єктів підприємницької діяльності особливе місце займають *фінанси*. Тому при організації підприємництва слід особливу увагу приділяти фінансовій діяльності, формуванню і використанню фінансових ресурсів, дотриманню вимог фінансової дисципліни.

Фінанси суб'єктів підприємницької діяльності – це особливі економічні відносини, що пов'язані з формуванням, розподілом і використанням фінансових ресурсів на мікрорівні у процесі відтворення.

Фінансові відносини, які розкривають суть фінансів на рівні суб'єктів підприємницької діяльності, охоплюють *такі відносини*:

- між засновниками підприємства в процесі формування статутного капіталу;
- підприємства з іншими підприємствами й організаціями з приводу постачання сировини, матеріалів, реалізації продукції;
- між підприємствами та банківською системою з приводу банківських послуг при отриманні й погашенні кредитів, купівлі й продажу валюти та інших операціях;
- підприємства зі страховими компаніями з приводу страхування активів, комерційних і фінансових ризиків;
- між підприємствами та інвестиційними інститутами під час розміщення інвестицій, приватизації;
- підприємства з філіями та дочірніми підприємствами;
- між підприємствами і державою з приводу сплати податків та інших платежів до бюджету і позабюджетних фондів, отримання фінансування з бюджету, надання підприємствам податкових пільг;
- підприємства з інституціями фінансового ринку: товарними, сировинними, фондовими біржами;
- між підприємствами та зовнішніми інвесторами – акціонерами, власниками облігацій підприємства;
- всередині самого підприємства у зв'язку з внутрішньовиробничим розподілом доходів і фондів;
- між підприємством і його працівниками з приводу виплати заробітної плати, премій, дивідендів тощо;
- підприємства з аудиторськими органами.

Фінанси підприємницьких структур, обслуговуючи процес створення нової вартості, яка знаходить своє відображення у вартості ВВП, здійснюють первинний його розподіл на фонди нагромадження, споживання, відновлення матеріальних елементів процесу виробництва.

2. Організація фінансової діяльності підприємства

Організація фінансової діяльності підприємства передбачає форми, методи і способи формування та використання фінансових ресурсів, контроль за їх кругообігом із метою досягнення економічних цілей.

Організація фінансів підприємств за умов ринкової економіки ґрунтується на засадах комерційного розрахунку, який здійснюється шляхом реалізації таких *принципів*:

- 1) повна господарська і юридична самостійність підприємства;
- 2) невтручання держави у внутрішні справи підприємства;
- 3) отримання максимального прибутку при мінімальних витратах;
- 4) фінансова відповідальність підприємства за результати своєї діяльності, своєчасне виконання зобов'язань, сплату податків, зборів та інших платежів;
- 5) самоокупність – покриття витрат на просте відтворення виробництва за рахунок отриманих доходів;
- 6) самофінансування – покриття витрат на розвиток та розширене відтворення підприємства за рахунок своїх доходів.

Організація фінансів підприємства, структура фінансових ресурсів, напрями використання прибутку, взаємовідносини з бюджетом залежать від форми власності (приватне, колективне, державне підприємство), від галузі діяльності (промисловість, будівництво, сільське господарство, транспорт, фінансово-кредитна сфера), від обсягу діяльності (мале, середнє, велике підприємство), від характеру виробництва (технологічні особливості виробництва: фондо-, матеріало-, трудомісткість, тривалість виробничого циклу, залежність від природних умов, сезонність виробництва).

3. Організація фінансової роботи в суб'єктів підприємництва

Фінансова робота – це діяльність з управління фінансами фірми. Вона включає:

- планування і організацію фінансів;
- облік фінансових ресурсів;
- контроль і аналіз ефективності їх використання;
- регулювання доходів і видатків;
- стимулювання кінцевих результатів виробництва.

Фінансова робота складається з процедур різного рівня складності і відповідальності. Перший рівень – ухвалення фінансових рішень з перспектив розвитку і поточної діяльності, залученні джерел фінансування і їх використання, проведення певної фінансової політики. Це завдання вищого рівня складності і відповідальності, їх рішення входить у компетенцію вищих керівників підприємства і лише частково делегується більш низьким ланкам управління.

Якщо в управлінні виробничо-господарською діяльністю керівники підприємства можуть йти на істотну децентралізацію, тобто делегувати нижчестоячим ланкам, наприклад філіалам, відділенням, іншим підрозділам, широкі повноваження з ухвалення управлінських рішень, то фінансова діяльність знаходиться під безпосереднім контролем вищого керівництва, яке координує грошові потоки і ухвалює фінансові рішення щодо розвитку підприємства.

Другий рівень – виконання різних фінансових розрахунків, оформлення фінансових документів, складання звітів, тобто більш прості технічні завдання, які вирішують працівники бухгалтерської, фінансової, економічної служб; деякі з цих завдань можна доручити працівникам інших підрозділів підприємства. Склад фінансової служби, обсяг і особливості організації фінансової роботи залежать від характеру і специфіки діяльності підприємства, обсягів фінансових ресурсів, якими розпоряджається підприємство. Фінансова служба не обов'язково виділяється в окремий підрозділ (наприклад, фінансовий відділ). У таких випадках оперативну фінансову роботу, всі види розрахунків, аналіз і фінансовий контроль виконує бухгалтерія. Підприємства обирають зручну для них форму організації

фінансової роботи виходячи з конкретних умов господарювання, структури управління, наявності територіально відособлених підрозділів (філіалів, представництв). Розмір підприємства впливає в основному не на кількість функцій, а на ступінь їх складності. Із збільшенням розмірів підприємства зростає складність управління фінансами, тому кожна функція підрозділяється на підфункції, які можуть бути розподілені між окремими фахівцями і підрозділами. Так, для малих і середніх підприємств функції фінансового менеджменту менш складні, ніж для великих, тому їх виконання може поєднуватися з виконанням інших управлінських функцій (наприклад, з керівництвом підприємством у цілому, управлінням виробництвом і збутом, веденням бухгалтерського обліку).

4. Фінансові ресурси суб'єктів малого бізнесу

Виробнича і фінансова діяльність підприємств починається з *формування фінансових ресурсів*, які мають створити передумови для стабільного процесу виробництва та його постійного зростання, що визначає конкурентоспроможність підприємства.

Фінансові ресурси – це акумульовані підприємством грошові кошти з різних джерел, які призначені для формування основних і оборотних засобів підприємства та здійснення виробничо-фінансової діяльності з метою одержання відповідного доходу.

Фінансові ресурси підприємств *залежно від джерел формування* поділяються на такі:

- сформовані під час заснування підприємства (внески засновників у статутні фонди);
- сформовані за рахунок власних та прирівняних до власних коштів (прибуток від основної діяльності, фінансових операцій, інших видів діяльності, амортизаційні відрахування, виручка від реалізації зайвих товарно-матеріальних цінностей тощо);
- мобілізовані на фінансовому ринку (кошти від випуску цінних паперів, кредитні інвестиції);
- одержані в порядку перерозподілу (страхові відшкодування, бюджетне фінансування, кошти позабюджетних фондів, надходження від керівної організації, дивіденди та відсотки від цінних паперів інших емітентів).

За правом власності фінансові ресурси бувають:

- власні (статутний капітал, додатковий капітал, резервний капітал, нерозподілений прибуток, цільове фінансування);
- залучені (кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги; поточні зобов'язання підприємства по розрахунках);
- позикові кошти (довгострокові і короткострокові кредити банків, інші довгострокові фінансові зобов'язання).

Матеріально-технічною основою процесу виробництва на підприємстві є *основні виробничі фонди і оборотні активи*.

Основні виробничі фонди – це матеріальні активи, які підприємство утримує з метою використання їх у процесі виробництва чи інших видів діяльності, очікуваний строк використання яких більше одного року. Вони зберігають товарно-речову форму і по частинах переносять свою вартість на виготовлений продукт.

Первісне формування основних фондів, їх функціонування і розширене відтворення здійснюється за участю фінансів, за допомогою яких створюються та використовуються грошові фонди цільового призначення. Формування основних засобів на підприємствах, що створюються, відбувається за рахунок фінансових ресурсів статутного капіталу. В міру участі у виробничому процесі основні фонди поступово зношуються. Та частина їхньої вартості, що дорівнює зносу, переноситься на вартість готової продукції та в міру реалізації останньої поступово нагромаджується в грошовій формі в спеціальному амортизаційному фонді, що створюється за рахунок щорічних амортизаційних відрахувань. Інша частина вартості наявних основних фондів виражає залишкову вартість.

Нараховані амортизаційні відрахування використовуються для простого та частково розширеного відтворення основних фондів.

Просте *відтворення основних фондів здійснюється* шляхом заміни окремих зношених частин основних засобів через проведення ремонтів чи шляхом придбання нових фондів на заміну старих. Це відновлення основних фондів у тому самому обсязі, у якому вони були зношені та вибули.

Розширене відтворення передбачає розширення діючих основних фондів через здійснення нового будівництва, технічного переозброєння, реконструкції і розширення діючих підприємств, модернізації обладнання. Розширене відтворення основних фондів здійснюється у формі капітальних вкладень. У складі власних фінансових ресурсів, що використовуються підприємствами на розширене відтворення основних фондів, важливе місце займає прибуток підприємства. На капітальні вкладення спрямовуються також акціонерний і пайовий капітали, що мобілізуються на фінансовому ринку, залучаються довгострокові кредитні ресурси, інвестиційний податковий кредит, в особливих випадках – бюджетні асигнування та кошти позабюджетних фондів, придбання основних фондів на основі фінансового лізингу.

Для здійснення виробничого процесу підприємству поряд із основними фондами необхідні оборотні виробничі фонди, до складу яких входять запаси сировини, матеріалів, палива, допоміжних матеріалів, залишки незавершеного виробництва, витрати майбутніх періодів.

Оборотні виробничі фонди – активи, які беруть безпосередню участь у процесі виробництва, споживаються в одному виробничому циклі, і їхня вартість повністю переноситься на готову продукцію. Спожиті в процесі виробництва оборотні фонди залучаються до сфери обігу вже в товарній формі у вигляді готової продукції на складі та відвантажених товарів, які в міру реалізації переходять у грошову форму – грошові засоби в розрахунках, грошові засоби в касі підприємства, на рахунку в банку. Товарна і грошова форми ресурсів, які перебувають у сфері обігу, становлять **фонди обігу**.

З метою забезпечення безперервності процесу виробництва й реалізації продукції кожне підприємство повинно володіти водночас оборотними виробничими фондами та фондами обігу. Грошові засоби, авансовані в оборотні виробничі фонди і фонди обігу, становлять **обігові кошти** підприємства, для нарощування яких підприємство використовує як власні, так і позикові ресурси.

Основні і оборотні фонди підприємство використовує для здійснення підприємницької діяльності, мета якої – отримання доходу (прибутку). Частину доходу у вигляді податку підприємство перераховує в бюджет.

У забезпеченні ефективної діяльності підприємства належну роль повинні відігравати банки.

5. *Формування фінансових ресурсів підприємств малого бізнесу*

Господарська діяльність і підприємництво нерозривно пов'язані з вирішенням проблем фінансування. Потреба у фінансових ресурсах – об'єктивне явище в умовах розвитку економіки, бо зростає потреба у поповненні обігових коштів підприємств, оновленні та модернізації основних фондів, використанні новітніх технологій і матеріалів, пошуку нових ринків збуту. Усі напрямки і форми діяльності підприємства здійснюються за рахунок фінансових засобів, що формують власні і залучені ресурси. У ринкових умовах важливе місце приділяється внутрішнім ресурсам підприємництва. Тому формування оптимального складу фінансових ресурсів є складовими елементами фінансування підприємства.

П. М. Рубанов при систематизації усіх відомих сучасній фінансовій науці можливих джерел фінансування малого підприємництва поділяє їх на традиційні та альтернативні:

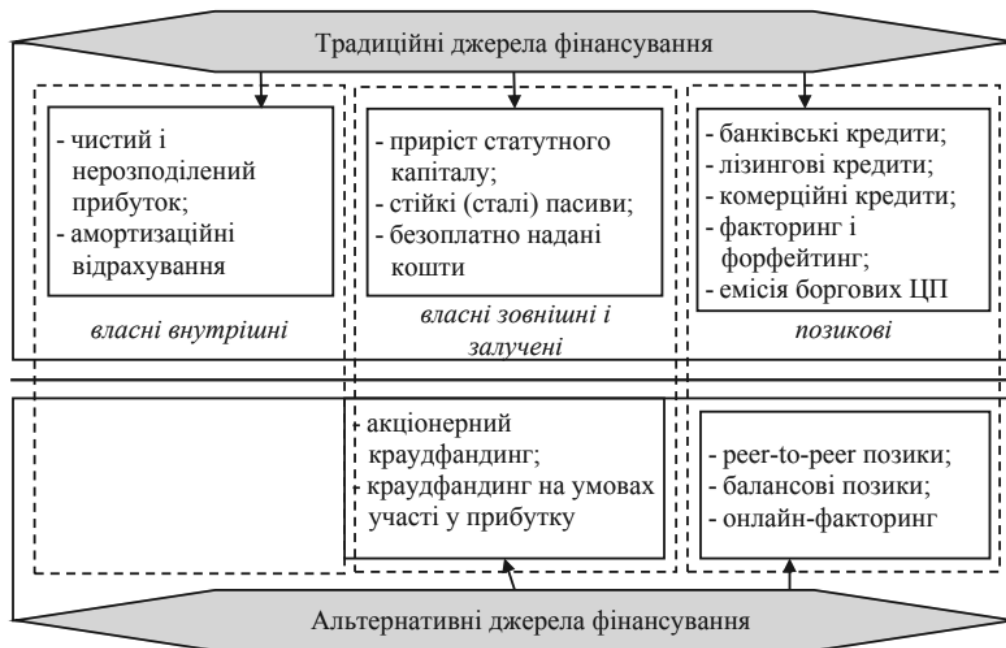


Рис. 1. Джерела фінансування малого підприємництва

Фактична структура джерел формування фінансових ресурсів підприємства, на думку П. М. Рубанова, загалом залежить від багатьох факторів впливу, серед яких найбільш значимими є такі:

- організаційно-правова форма та розмір підприємства;
- стадія життєвого циклу підприємства (новостворене чи підприємство, яке давно функціонує; яке знаходиться у фазі розширення масштабів ринкової присутності, диверсифікації діяльності і номенклатури продукції, у фазі стабільного функціонування або скорочення діяльності);
- напрями використання зовнішніх фінансових ресурсів (інвестиції в основний капітал, фінансування постійної чи змінної частини оборотних активів).

Окрім того, для суб'єктів малого підприємництва кожне з вищезазначених джерел формування фінансових ресурсів має свої особливості та певні об'єктивні обмеження у використанні. Наприклад, обсяги власних фінансових ресурсів у малих підприємств, як правило, є обмеженими, через що суб'єкти малого бізнесу часто не мають можливості реалізовувати витратні інвестиційні проекти, а відсутність ефекту масштабу обмежує проведення самостійних досліджень у сфері високотехнологічних інновацій.

За своєю організаційно-правовою формою малий бізнес переважно функціонує в рамках приватних підприємств, товариств з обмеженою відповідальністю або у менш поширеній акціонерній формі власності, яка реалізується у вигляді приватних акціонерних товариств.

Окрім зовнішніх обмежень (вимог до мінімального статутного капіталу, труднощів із забезпеченням лістингу акцій на біржі), власники малих підприємств часто не бажають втрачати контроль над компанією внаслідок появи нових учасників (зокрема, через ризики зростання конфліктів та рейдерських атак).

Таким чином, додаткова емісія акцій та емісійний дохід як джерела фінансових ресурсів для малих підприємств використовуються досить обмежено.

Власні фінансові ресурси – це базова частина усіх фінансових ресурсів підприємства, що формується на момент створення підприємства і знаходиться і його розпорядженні протягом усього періоду його діяльності. Цю частину фінансових ресурсів називають СФ чи засобами засновника. СФ забезпечує фінансування проектів придбання

і використання господарських ресурсів з метою отримання прибутку. Такий капітал називається статутним фондом.

Статутний фонд – це сукупність вкладів (у вартісному вираженні) засновників у майно створюваного підприємства в розмірах, визначених установчими документами, для забезпечення його діяльності. Статутний капітал одночасно забезпечує фінансово-економічні умови (як інвестиційний засновницький капітал) та регулює відносини власників щодо частки майна, виробленої продукції і прибутку.

Специфіку формування СФ зумовлює організаційно-правова форма підприємництва.

Так, джерелами СФ комерційного підприємства можуть бути засоби фізичних і юридичних осіб.

Внески засновників господарського товариства можуть здійснюватися у таких формах:

- майно (будинки, споруди, обладнання та інші матеріальні цінності);
- цінні папери (акції, облігації);
- права за користування природними ресурсами, майном, об'єктами інтелектуальної власності та іншими майновими правами;
- грошові кошти (у тому числі і ТКВ).

Іноземні інвестиції можуть здійснюватися такому вигляді:

- вільноконвертована валюта;
- національна валюта, що інвестована в об'єкт початкового інвестування;
- будь-яке рухоме і нерухоме майно та пов'язані з ним майнові права;
- акції, облігації і корпоративні права (права власності на частку у статутному фонді юридичної особи, що створена згідно законодавства інших країн, виражені у ВКВ).

Одним із головних завдань підприємницьких структур у ринковій економіці є не тільки ефективне використання, а й **мобілізація фінансових ресурсів, які забезпечать необхідні фінансові умови для нормального функціонування та ведення господарської діяльності.**

Якщо для здійснення підприємницької діяльності підприємці не вдаються до допомоги зовнішніх джерел фінансування, такий бізнес функціонує на принципах самофінансування (самозабезпечення), що передбачає забезпечення підприємств за рахунок суто власних засобів.

На сьогодні малі підприємства фінансують за рахунок кредитів банку тільки поточні витрати, тому що досить високий рівень вартості позикового капіталу. А витрати розвивають за рахунок внутрішніх ресурсів (самофінансування).

Для розвитку підприємництва Україна залучає кошти на зовнішньому фінансовому ринку, головним чином у ЄБРР за програмою ММСП (за час співпраці з Україною було підписано понад 145 проектів), Світового банку (МБРР), урядів іноземних країн.

6. Особливості формування фінансових ресурсів малого підприємництва за рахунок кредитних ресурсів

Через нестачу внутрішнього фінансування для скорочення потреби в капіталі у виробничій діяльності звертаються до зовнішнього фінансування.

Зовнішнє фінансування (за допомогою позикового капіталу) являє собою кредитне фінансування. Позичальник заробляє на кредиті тільки в тому випадку, якщо отриманий в результаті власної виробничої діяльності прибуток буде більшим, ніж плата за кредит. В ефекті, що виникає при цьому, є і певний ризик: якщо ставка за кредит буде перевищувати рентабельність загального капіталу підприємства, то знизиться і рентабельність власного капіталу при збільшенні розмірів позикових засобів. У такому випадку кредитне фінансування втрачає значення.

Фінансування і кредитування є складовими частинами фінансового механізму. Кредитуванням є надання кредиту підприємцю на умовах терміновості, платності, диференційованості і цільового призначення.

Залучені фінансові ресурси найчастіше зустрічаються у формі:

- банківських кредитів і позик;
- засобів від випуску і продажу облігацій та цінних паперів;
- позик інших небанківських установ.

Комерційні банки України здійснюють кредитування малого і середнього бізнесу у відповідності Положення НБУ «Про кредитування», в якому визначені види кредитів, їх строки надання, умови забезпечення і правові взаємовідносини між банком і позичальником кредитних коштів. Комерційні банки не зацікавлені у кредитуванні малого підприємства, тому що віддача у вигляді майбутніх відсотків порівняно низька, а ризик великий.

Становить інтерес і таке джерело фінансових ресурсів, як кредитні спілки. Це така форма самоорганізації громадян, яка передбачає створення кас взаємодопомоги. Малі підприємства, що обирають таку форму фінансування своїх ресурсів, не звертаються до банків або інших зовнішніх джерел інвестування, а формують фінансовий резерв шляхом внесення паїв членів кредитної спілки. Кредитні спілки являють собою одну із найперспективніших і реальних форм кредитування малого підприємства.

Останніми роками все більшу питому вагу в кредитуванні малого бізнесу займають зарубіжні джерела. В Україні працює низка міжнародних інвестиційно-кредитних організацій, які разом із коштами українських фондів та комерційних банків підтримують розвиток малого бізнесу: фонд «Євразія», агенція США з міжнародного розвитку (USAID), проект TACIS Комісії ЄС, ЄБРР, МБРР (реалізує Проект розвитку експорту – ПРЕ), Світовий банк надає кредити у 100-50000 тис.дол. за ринковою процентною ставкою під заставу, яка повинна покривати 130% обсягу позики, причому при середньо-та довгостроковому кредитуванні особистий внесок позичальника має бути не меншим за 15%. Вони здійснюють кредитування за зниженими відсотками, надають пільгові кредити.

7. Особливості кредитування малого бізнесу банківськими установами в Україні

Реалізація економічного потенціалу малих підприємств багато в чому залежить від можливостей та умов їх фінансування. Під час кризи, доступ малих та середніх підприємств до банківських джерел фінансування був різко звуженим, тоді як потреби їх у фінансовій підтримці істотно зросли. В Україні банківські установи дуже обережно ставляться до видачі кредитів суб'єктам малого бізнесу.

Поширеними банківськими короткостроковими продуктами є такі, як овердрафт та кредитна картка.

При **овердрафті** фактично кредитується рахунок, часто надається можливість користуватися грошима певний період безкоштовно. Головна перевага овердрафту полягає в його спрощеній, порівняно з іншими кредитами, процедурі оформлення та використання. Кошти надаються у безготівковій формі в національній валюті в межах дозволеного ліміту на поточному рахунку на визначений період (3, 6, 12 міс). При чому відсотки за користування овердрафтом нараховуються тільки на фактично використану суму кредиту.

Кредитна картка дає змогу розпоряджатися кредитними коштами в торговельно-сервісній мережі безкоштовно протягом пільгового періоду та мати постійний доступ до ресурсів у межах встановлено ліміту. Відсутність необхідності застави майна збільшує популярність овердрафтів і кредитних карток у бізнесі.

Цими продуктами наразі користуються більшість підприємств. Досвід українських підприємців свідчить, що вони зараз стають не тільки «рятівниками» у складних

ситуаціях для бізнесу, але й одним із «повсякденних» інструментів, без яких діяльність компанії уже не уявити.

У рамках виконання Національної програми сприяння розвитку малого підприємництва в Україні банки розробляють спеціальні програми **мікрокредитування**, які враховують особливості функціонування малих і середніх підприємств. Такі програми визначають особливі умови кредитування, які полягають у швидкому оформленні кредиту, зручному графіку погашення, гнучкому підході до предмета застави та вартості забезпечення за кредитом. Програми мікрокредитування поширюються на підприємства з кількістю працюючих до 250 осіб.

Банки розуміють, що, на відміну від кредитування великого бізнесу, мікрокредитування дозволяє ефективніше диверсифікувати ризики по активних операціях, а також кількісно нарощувати клієнтуру для супутніх банківських продуктів.

Головною перешкодою для розширення вітчизняного ринку мікрокредитування залишається недовіра між потенційними позичальниками і кредиторами. Якщо великий бізнес в Україні вже знайшов альтернативу банківським кредитам у вигляді самостійного виходу на ринки запозичень, а також приватного або публічного розміщення акцій, то малий і середній бізнес може сподіватися тільки на мікрокредитування. Процентні ставки для дрібних і середніх позичальників у рамках програм мікрокредитування істотно перевищують середню вартість кредитів юридичним особам. Сьогодні у вітчизняних банках мікрокредити пропонують під 15-24% річних в іноземній валюті, і 20-29% у гривнях. Більшість банків пропонують як готівкові, так і безготівкові кредити у трьох найбільш ліквідних валютах в Україні: гривнях, доларах США, євро. Зазвичай вони видаються на термін від півроку до трьох років – залежно від суми.

Фактори, що стримують розвиток мікрокредитування в Україні:

1. Складна процедура отримання кредиту;
2. Фактор страху «життя в борг»;
3. Недостатня державна підтримка розвитку мікрокредитування;
4. Відсутність знань про процедуру отримання мікрокредиту;
5. Відсутність майна під заставу;
6. Власна пасивність;
7. Високі відсоткові ставки;
8. Відсутність законодавчої регламентації процесу мікрокредитування в Україні;
9. Небажання банків займатися мікрокредитуванням.

8. Альтернативні (онлайн) джерела фінансування малого підприємництва

Протягом останніх декількох років помітною тенденцією у фінансовому забезпеченні бізнесової діяльності фізичних та інноваційно орієнтованих юридичних осіб стало зростання ролі альтернативного онлайн-фінансування. До сучасних форм альтернативного фінансування, спрямованих на нарощення основного і оборотного капіталу, які можуть використовуватися у сфері малого підприємництва, відносяться такі:

– peer-to-peer позики, тобто прямі залучення позикових коштів від фізичних та юридичних осіб через онлайн-платформи та без участі традиційного фінансового посередника;

– балансові позики для бізнесу, здійснені шляхом кредитування через онлайн-платформи, за якого сума позики безпосередньо списується з балансу установи, яка здійснює управління платформою;

– акціонерний краудфандинг, оснований на отриманні коштів від онлайн-інвесторів в обмін на прості акції підприємства, дивіденди або право участі в управлінні;

– краудфандинг з нефінансовою винагородою, коли відбувається залучення коштів під інвестиційний або інший проект на умовах відсутності реального грошового потоку як оплати використання фінансових ресурсів учасників, із забезпеченням натомість

надавачам коштів нефінансової винагороди чи опосередкованої вигоди в різноманітній формі (право першочергового отримання нового, інноваційного продукту, отримання товару зі знижкою у ціні чи з іншими вигодами);

– краудфандинг на умовах участі у прибутку, який передбачає отримання коштів від інвесторів на умовах виплати їм частини прибутку від реалізації проекту у вигляді дивідендів, роялті тощо зі збереженням з боку отримувача коштів (ініціатора проекту) повного контролю над своїм проектом (власним бізнесом);

– краудфандинг з відсутністю винагороди, який базується на залученні коштів на безоплатній і безповоротній основі, коли отримувачі (розпорядники) фінансових ресурсів не мають жодних зобов'язань перед фінансовими донорами;

– фінансування дебіторської заборгованості («онлайн-факторинг»), тобто продаж підприємством наявних рахунків-фактур через онлайн-платформи фізичним та юридичним особам;

– позики, опосередковані використанням боргових цінних паперів, коли здійснюється онлайн-продаж позабіржових незабезпечених боргових цінних паперів індивідуальним та інституційним інвесторам.

Альтернативне фінансування може здійснюватися підприємством як на борговій, так і на пайовій основі, що дає змогу віднести його різновиди до позикових чи залучених джерел фінансових ресурсів. Позикову основу (із зобов'язанням повернути кошти у визначений термін та зі сплатою доходу) мають такі форми альтернативного фінансування: реєт-то-реєт і балансові позики, продаж рахунків-фактур і боргових цінних паперів. Окрім того, до умовно (частково) боргових можна віднести деякі види краудфандингу, зокрема краудфандинг з нефінансовою винагородою. Пайову основу, яка передбачає участь у прибутках та/або управлінні компанією, має фінансування у формі акціонерного краудфандингу та краудфандингу на умовах участі в прибутку.

Розвиток альтернативного фінансування є особливо значимим для малих підприємств, які мають найбільш обмежений доступ до традиційних джерел фінансування та відчувають дефіцит власних фінансових ресурсів для фінансування поточної діяльності та розширеного відтворення виробництва. В окремих країнах протягом останніх років альтернативне онлайн-фінансування малого і середнього бізнесу розвивається швидкими темпами.

9. Види інтеграції малого підприємництва

В сучасних економічних умовах розвиток малого бізнесу є однією із складових успіху економічних реформ, а тому він потребує достатніх фінансових ресурсів для здійснення своєї діяльності на ринку. Крім того, від масштабів сектору малого бізнесу передусім залежить рівень виробництва та зайнятості. Сьогодні за своїми кількісними характеристиками малий бізнес в Україні у десятки разів відстає від показників промислово розвинутих країн, де мале підприємництва активно інтегрується з великим бізнесом. В умовах ринку основними формами інтеграції є:

- 1) субпідряд;
- 2) франчайзинг;
- 3) лізинг;
- 4) венчурне фінансування;
- 5) факторинг;
- 6) придбання існуючого бізнесу.

Субпідрядна система є формою довгострокових відносин у сфері постачання між головною фірмою, яка виробляє велику масу готової продукції, і багатьма малими підприємствами, які функціонують на основі подетальної, технологічної та модельної спеціалізації при виробництві продукції, що виробляється невеликими партіями або за вузькою номенклатурою. Завдяки цьому процесу здійснюється розвиток системи

виробничо-господарської кооперації і спеціалізації та з'являються її нові форми. Субпідряд сприяє збільшенню обсягу робіт, які передаються великими фірмами малим та середнім підприємствам, при цьому також скорочується загальна кількість прямих постачальників комплектуючих.

Франчайзинг є формою кооперативних зв'язків між великою відомою фірмою і малими підприємствами.

Франшиза – ліцензія великої та відомої фірми дрібному підприємцеві на продаж продукції чи надання послуг під її маркою (товарним знаком).

Найчастіше франчайзинг виникає у галузі торгівлі, послуг і харчування. Його можна розглядати як метод організації бізнесу, що ґрунтується на угоді між великими корпораціями (франчайзери) із малими фірмами (франчайзі) або окремими підприємцями на засадах системи взаємовигідних пільг і привілеїв.

Франчайзер (велика фірма) надає право (можливість) малому підприємцю вести справу (свій бізнес), відповідно до угоди на визначеній території, протягом обумовленого відрізка часу, забезпечуючи його своїми товарами, рекламними послугами, технологіями і фірмовим знаком. Це надає можливість малій фірмі правильно визначати місце, проект, устаткування, отримати позику і торгувати під маркою великої фірми.

Франчайзі здійснює діяльність під керівництвом франчайзера, який забезпечує його послугами менеджменту, маркетингу і надає йому інформацію про стан ринку. За послуги дрібний підприємець (франчайзі) сплачує вступний внесок і відраховує відсотки з обороту (3-12%) на користь великої фірми (франчайзеру) і зобов'язується чітко виконувати контракт та закуповувати необхідні устаткування і товари.

Система франчайзингових відносин зменшує ризик на початку підприємницької діяльності, тому що забезпечує франчайзі бізнес під добре відомим товарним знаком, гарантує його якість, забезпечує вищий рівень підготовки та підвищення кваліфікації кадрів, здійснює пільгове фінансування і кредитування угод, забезпечує ефективне інвестування капіталу.

Одночасно укладення франчайзингової угоди для підприємця означає значні обмеження у прийнятті самостійних рішень, зменшення доходу, необхідність дотримання операційних стандартів, які встановлює франчайзер.

У розвинутих країнах франчайзингові відносини найбільш розповсюджені у мережі ресторанів, кафе, продуктових магазинів, автосервісі, будівельній і конструкційній діяльності.

Лізинг є одним із методів оновлення матеріально-технічної бази підприємств різних форм власності. Він є ефективним способом стимулювання інвестиційної і інноваційної діяльності, залучення капітальних вкладень у розвиток економіки і, у першу чергу, у її виробничу сферу.

Лізинг – це довгострокова оренда машин, устаткування, транспортних засобів і споруджень виробничого призначення з правом викупу за залишковою вартістю; є способом фінансування інвестицій і активізації збуту.

Лізинг – це підприємницька діяльність, яка спрямована на інвестування власних і залучених коштів і полягає у наданні лізингодавцем у виключне користування на визначений строк лізингоодержувачу майна, що є власністю лізингодавця або набувається ним у власність, за дорученням і погодження з лізингоодержувачем, за умови сплати лізингоодержувачем періодичних лізингових платежів.

Лізинг є специфічною формою фінансування капітальних вкладень, альтернативною традиційному банківському кредитуванню чи використанню для придбання основних фондів власних фінансових ресурсів. Він дає змогу підприємцям отримати необхідні виробничі фонди без значних одноразових витрат, а також уникнути витрат, пов'язаних з моральним старінням засобів виробництва.

З метою прискореного розвитку малого підприємництва у пріоритетних галузях діяльності може бути використана така передова форма лізингу, як лізинг підприємств «під ключ». Цей вид лізингу передбачає тимчасове використання або довгострокову оренду створеного орендодавцем малого підприємства, повністю підготовленого для початку самостійної діяльності. По закінченні лізингового контракту орендар має право викупити МП за його залишковою вартістю. Перевагою лізингу «під ключ» є те, що підприємці забезпечуються майновим комплексом, який необхідний і достатній для початку господарської діяльності. Можливості нецільового використання виробничих приміщень, земельних ділянок та устаткування зведені до мінімуму.

В Україні потенційний ринок споживачів лізингових послуг величезний, тому що середнє зношення машинного парку становить 80%. За проведеною оцінкою потреб малих підприємств у лізингу, сукупний обсяг операцій щодо лізингу у нашій країні може досягти 800 млн. дол., при цьому частка лізингових операцій дорівнюватиме 9-10% у загальному обсязі інвестицій.

Венчурний бізнес – це форма бізнесу з підвищеним ризиком. Він створюється із вкладів великих компаній, банків, держави, страхових компаній, пенсійних фондів та з інших джерел.

Венчурні фірми створюються двох типів:

1. безпосередній ризикований бізнес (малі інноваційні фірми).
2. внутрішні ризиковані проекти великих компаній.

Специфіка ризикованого підприємництва полягає у тому, що йому надають кошти на безвідсоткових умовах та не передбачають їх повернення до закінчення терміну угоди.

Головним стимулом венчурних фірм є великі прибутки у випадку успіху. Середній рівень прибутковості венчурних компаній у США складає близько 20%, що у три рази перевищує доходи інших сфер бізнесу.

Венчурні фірми, які спеціалізуються на створенні нових ринків або суттєво перетворюють існуючі, називаються експлерентами. Їх головним завданням є просування нових товарів на ринок і тому їх ще називають піонерами. Вони діють на етапах від «максимуму циклу дослідницької діяльності» до початку випуску нової продукції.

У випадку орієнтації венчурної фірми на обмежений сегмент ринку її називають пацієнтом. Вона задовольняє попит, який формується під впливом моди, реклами та інших засобів. Такі фірми діють від зростання випуску продукції і спаду наукової активності. Фірми вимогливі до якості продукції та її обсягів, тому що від цього залежить успішне завоювання нових ринків. Фірми прибуткові, але при прийнятті помилкових рішень швидко стають банкрутами, вони також банкрутують у першу чергу при спаді ділової активності.

У сфері великого венчурного бізнесу діють фірми-віоленти. Це фірми, які сповідують силову стратегію. Вони мають великі капітали, високий рівень освоєння сучасних технологій, організують широкомасштабне стандартне виробництво масового товару для широкого вжитку. Найактивніше діють ці фірми на етапі максимального випуску продукції. Вони прибуткові, але повинні обережно змінювати свою товарну продукцію.

Середнім і малим бізнесом займаються фірми-комутанти. Фірми орієнтуються на задоволення місцевих потреб. Діють на етапі падіння виробництва продукції. Їх основним завданням є своєчасне прийняття рішення щодо випуску продукції та зняття її з виробництва.

Венчурне інвестування майже завжди пов'язане з диверсифікацією, яка передбачає розподіл капіталовкладень між декількома проектами з метою пом'якшення ризиків.

Факторинг – придбання банком (чи фактор-фірмою) права вимоги щодо виплат за фінансовими зобов'язаннями (дебіторської заборгованості) скупленими в різних осіб.

Факторинг є різновидом торгівельно-комісійної операції, що поєднується з кредитуванням оборотного капіталу малого підприємства; включає інкасування дебіторської заборгованості клієнта банку, кредитування і гарантію від кредитних і валютних ризиків.

Факторингова угода передбачає, що підприємство-постачальник поступається банку-посереднику правом отримання платежів від платників за поставлені товари, виконані роботи чи надані послуги. Банк-посередник у день подання на інкасо платіжних вимог оплачує їх постачальникові і сам завершує розрахунки з покупцями. Таким чином, надходження виторгу від реалізації продукції (виконані роботи чи надані послуги) не залежить від платоспроможності платників, терміну оборотності коштів у розрахунках та інших чинників.

Здебільшого банк купує дебіторські рахунки на поставлені товари чи надані послуги.

Банк може оплатити постачальникові і платіжні вимоги, відправлені у банки платників раніше й акцептовані платниками, але не оплачені через відсутність коштів на рахунках.

Клієнт (постачальник), продавши дебіторський борг, отримує від банку кошти в розмірі 80-90% від суми боргу; решту 10-20% від суми боргу банк тимчасово стягує як компенсацію ризику до погашення боргу. Після погашення боргу банк повертає стягнену суму клієнтові.

За здійснення факторингових операцій постачальники вносять плату (комісійну винагороду), передбачену договором. Плата не перевищує суми оплати процентів за користування кредитом.

Придбання існуючого бізнесу. При придбанні існуючого бізнесу добре потрібно вивчити предмет купівлі за такими аспектами: фінанси, маркетинг, операційна діяльність, мотивація продавця і перспективи.

Варіантів придбання існуючого бізнесу може бути кілька:

- нове придбання – купівля підприємства повністю, із його філіалами і підрозділами (поглинання) і воно фактично перестає існувати як незалежна господарська одиниця;
- частково – купівлі одного із філіалів діючого підприємства.

На вибір придбання впливають мета, фінансові можливості покупця, тип підприємства, його вартість і стратегічні перспективи. Тобто, предметом угоди може бути:

- 1) цілісний майновий комплекс;
- 2) корпоративні права;
- 3) юридична особа як єдиний об'єкт.

Якщо продаються тільки корпоративні права, то вони мають тільки договірну власність (за домовленістю).

Якщо купується майновий комплекс, то визначається його ціна з прив'язкою до балансової вартості. При купівлі підприємства для його оцінки існує три методи: балансовий, метод доходів і ринковий.

Коли дохід фірми, що продається, визначає вартість її майна і витрати на створення нового бізнесу не дуже перевищують вартість майна бізнесу, який купують, то використовують балансовий метод.

Метою купівлі бізнесу є купівля майбутнього доходу, тому більш поширеним є метод доходів (додаткових доходів, капіталізованих доходів, майбутніх доходів).

Ринковий метод оцінки вартості фірми ґрунтується на розрахунку коефіцієнтів середньої ціни однієї акції і суми річних надходжень фірми.

Кожний метод має свої переваги і недоліки, тому вартість об'єкта, який купують потрібно визначати кількома методами, обравши при цьому оптимальний варіант для конкретного випадку. Кінцева ціна встановлюється шляхом переговорів між покупцем і продавцем.

10. Державне регулювання фінансової діяльності суб'єктів господарювання малого бізнесу

На сучасному етапі державне регулювання фінансів підприємницьких структур в економіці України здійснюється за двома напрямками:

1. Проведення бюджетної, кредитно-грошової та інноваційної політики.
2. Створення системи державної підтримки розвитку підприємницьких структур з метою стимулювання їх фінансової діяльності.

Державне регулювання фінансової діяльності за цими напрямками повинно бути узгодженим і не заперечувати одне одного, оскільки через податкову політику створюється можливість наповнення переважної частини бюджету, але не вивірені заходи щодо стимулювання фінансової сфери підприємництва може призвести до бюджетного дефіциту.

Державне регулювання фінансової діяльності в області бюджету і податків проявляється в регулюванні податкових ставок, пільг, тощо і зміні сукупної величини витрат Державного бюджету та їх структури. В процесі фінансової діяльності в підприємницьких структурах здійснюється розподіл капіталу у формі податків і податкових платежів до Державного і місцевого бюджетів.

Використання податків як інструменту регулювання підприємницької діяльності можна розглянути на прикладі податкової системи України. Структура податкової системи і доходів бюджету України на сучасному етапі складається з таких елементів : прямих і непрямих податків, податкових платежів, неподаткових доходів і цільових надходжень.

Найсуттєвішими податками, за допомогою яких здійснюється державне регулювання підприємницької діяльності в Україні, є ПДВ і податок на прибуток. ПДВ є найбільш пасивним регулюючим інструментом і його основна регулююча функція проявляється у вирівнюванні доходів фізичних осіб. Щодо підприємницьких структур, то регулююча функція ПДВ проявляється тільки тоді, коли відбувається звільнення від податку чи застосовуються інші пільги стосовно нього.

Отже, сучасна система оподаткування в Україні носить регресивний характер, переважна більшість податків виконує тільки фіскальну функцію, а повна або часткова відсутність стимулюючої функції часто приводить суб'єктів господарювання до пошуків мінімізації доходів через тіньовий сектор економіки.

Державне регулювання фінансової діяльності підприємницьких структур в області кредитно-грошової політики полягає у регулюванні обсягів кредитних операцій та грошової емісії. З метою гальмування інфляції НБУ за останні вісім років встановлював досить високий рівень облікових ставок порівняно з іншими ринково розвинутими країнами, що стало однією з причин скорочення інвестицій в країні, оскільки використання «дорогого кредиту» зменшує прибутковість виробництва.

Державне регулювання в області інноваційної політики полягає у розробці різноманітних державних заходів, які б стимулювали інноваційну активність бізнесу. Така політика спрямована на господарське використання науково-технічного потенціалу, на зміцнення внутрішніх зв'язків у науково-технічному комплексі. Формування інноваційної політики пов'язане насамперед з переорієнтацією системи державного регулювання на всебічне заохочення підприємництва, приватної ініціативи.

До методів і засобів державної інноваційної політики належать коригування податкового бізнесу, патентно-ліцензійного законодавства, амортизаційних відрахувань, система контрактних взаємовідносин, зняття ряду обмежень щодо охорони навколишнього середовища, антитрестівське законодавство, різні форми підтримки міжорганізаційної кооперації та малого інноваційного бізнесу.

Традиційним методом впливу на розвиток інновацій у промисловості є податкові пільги. Податкові пільги корпорацій розвинутих країн відрізняються великим різноманіттям видів і напрямків залежно від пріоритетів державної політики і стану

економіки. Найбільш вагомими пільгами, які використовуються в світовій практиці, є низькі податкові ставки, прискорена амортизація, вилучення відрахувань резервного фонду з бази оподаткування, податкові скидки і кредити на капітальні вкладення, на науково-дослідні і експериментально-конструкторські роботи (НДЕКР) та спеціальні пільги малим підприємствам.

Стимулювання розвитку малого підприємництва в Україні здійснюється також у формі державного кредитування.

Основним державним органом, який надає фінансову підтримку малим підприємствам, є Український фонд підтримки підприємництва (УФПП). Він фінансує за пільговими відсотками цільові програми та проекти, проводить консультації. Проте кошти, які держава спрямовує у фонд, обмежені: 0,1% від'ємної частини бюджету, у розвинених країнах ця частка складає 1-2%.

Друге державне джерело фінансів МП – Український державний фонд підтримки сільських (фермерських) господарств, який обслуговує фермерів і кредитує проекти, пов'язані з експлуатацією земельних ділянок. Держава асигнує фонд у три рази менше коштів, ніж у УФПП, що фактично нівелює його можливості.

Література:

1. Біломістний О. М. Особливості кредитування діяльності малих підприємств на сучасному етапі розвитку економіки України. *Вісник Університету банківської справи Національного банку України*. 2010. №1. С. 90-93.
2. Варналій З. С. *Основи підприємництва*: Навчальний посібник. Київ: Знання-прес, 2009. 465 с.
3. Воловець Я. В. *Фінансова діяльність суб'єктів господарювання*. Навчальний посібник. Київ: Алерта, 2009. 199 с.
4. Дутченко О. М. Банківське кредитування малих підприємств. *Фінанси України*. 2010. №9. С. 24-29.
5. Карамішева Г. М. Проблеми кредитування малого та середнього бізнесу в умовах посткризового стану економіки. *Актуальні проблеми економіки*. 2011. №1. С. 34-38.
6. Кравчук О. М., Лещук В. П. *Фінансова діяльність суб'єктів підприємництва*: Навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2010. 504 с.
7. Коробчук Т. І. Сучасні проблеми банківського мікрокредитування в Україні. *Економічні науки*. 2011. №4. С. 86-93.
8. Музиченко Г. В. Основи фінансів суб'єктів підприємницької діяльності. *Менеджмент підприємницької діяльності: навч. посіб. для професійної підготовки військовослужбовців ЗС України, звільнених у запас*. Проект «Україна-Норвегія». Вип. 6. Одеса: Видавничий дім «Гельветика», 2018. С. 172-183.
9. Рубанов П. Н. Альтернативне онлайн-фінансування для малого підприємництва: крос-країновий аналіз. *Інтелект XXI*. 2017. № 5. С. 89-95.
10. Терещенко О. О. *Фінансова діяльність суб'єктів господарювання*: Навчальний посібник. Київ : КНЕУ, 2003. 554 с.



УДК 336.22

Доброва Т. Г.
кандидат економічних наук,
доцент кафедри політичних наук і права

МАЛЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО В НОРМАХ ПОДАТКОВОГО ПРАВА УКРАЇНИ

Розділ 1. СПРОЩЕНА СИСТЕМА ОПОДАТКУВАННЯ

Головним нормативним актом, який регулює правові відносини між платниками податків та державою є Податковий Кодекс України, остання редакція якого набрала чинності з 02.04.2020 року¹

Загальна система оподаткування передбачає стягнення з юридичних та фізичних осіб одинадцяти загальнодержавних та місцевих податків і зборів (статті 9 і 10 Податкового кодексу України).

Загальнодержавні податки та збори

- податок на прибуток підприємств;
- податок на доходи фізичних осіб;
- податок на додану вартість;
- акцизний податок;
- екологічний податок;
- рентна плата;
- мито.

Місцеві податки

- податок на майно;
- єдиний податок.

Місцеві збори

- збір за місця для паркування транспортних засобів;
- туристичний збір.

З метою стимулювання підприємницької активності суб'єктам господарської діяльності, які відповідають критеріям малого бізнесу, надано право обрати *спрощену систему оподаткування*.

Змісту та правовим засадам спрощеної системи оподаткування присвячений розділ XIV «Спеціальні податкові режими» Податкового кодексу України (ПКУ), глава 1 «Спрощена система оподаткування, обліку і звітності».

Спрощена система оподаткування (ст. 291.1 ПКУ) передбачає справлення *єдиного податку*, замість нарахування і сплати окремих податків і зборів (податку на прибуток підприємств, податку на доходи фізичних осіб – підприємців, податку на додану вартість для певних господарчих груп, рентних платежів, податків на майно та інших, що визначено статтею 297 ПКУ).

Суб'єкти малого підприємництва – юридичні та фізичні особи мають право *самостійно обрати* спрощену систему оподаткування, якщо параметри їх діяльності відповідають вимогам, визначеним статтею 291.3 ПКУ.

¹ Податковий кодекс України від 2 грудня 2010 р. № 2755-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>

1.1. Суб'єкти господарювання, що мають право застосовувати спрощену систему оподаткування

Суб'єкти господарювання, які застосовують спрощену систему оподаткування поділяються на чотири групи платників єдиного податку (ст. 291.4 ПКУ).

Зведена характеристика платників єдиного податку представлена в таблиці 1.1.

Головні критерії, за якими здійснюється групування платників є:

- організаційно-правова форма господарювання;
- вид економічної діяльності;
- наявність та чисельність найманих працівників;
- граничний обсяг валового доходу на рік.

Зверніть увагу, що до *першої і другої групи* платників єдиного податку належать **лише фізичні особи-підприємці** (ФОП). Перша група не передбачає використання найманої праці. В другій групі допускається залучення найманих працівників, але не більше 10 осіб в середньому на рік. Граничний обсяг валового доходу на рік для першої групи – 1млн. грн., для другої групи – 5 млн. грн.

Зауважте також, що для **ФОП першої групи** передбачені **виключно** такі види діяльності як роздрібна торгівля товарами з торговельних місць на ринку та побутові послуги населенню. Для **ФОП другої групи** перелік видів економічної діяльності розширюється: передбачено виробництво товарів, їх продаж не обмежується лише місцем на ринку, також послуги можуть надаватися не тільки населенню, але і підприємцям – платникам єдиного податку.

Розгорнутий перелік побутових послуг, які можуть надавати підприємці першої та другої групи представлений в п. 291.7 статті 291 ПКУ. До нього включені зокрема: виготовлення взуття, швейних виробів, виробів із шкіри та хутра, текстильних та трикотажних виробів, килимів та інших споживчих товарів **за індивідуальним замовленням**; послуги з ремонту споживчих благ – меблів, побутової техніки, телевізійної та іншої аудіо – і відеоапаратури, автомобілів та мотоциклів та інших предметів особистого користування; побутові послуги (прання, хімчистка, прибирання приміщень, послуги перукарень, фотороботи, послуги домашньої прислуги) тощо (всього 40 видів робіт та послуг).

Третя група платників єдиного податку включає фізичних осіб-підприємців та юридичних осіб будь якої організаційно-правової форми. Кількість найманих працівників не обмежується. Обсяг річного валового доходу не повинен перевищувати 7 млн. гривень.

Існують певні **обмеження щодо видів економічної діяльності**, які можуть здійснювати платники єдиного податку.

Так посередницькі послуги з купівлі та продажу нерухомого майна, виробництво та реалізація ювелірних та побутових виробів із дорогоцінних металів та дорогоцінного каміння дозволяються лише підприємцям третьої групи (ст. 291, п. 291.4, пп. 2).

В пункті 291.5 статті 291 ПКУ перелічені 10 видів економічної діяльності, для яких не передбачено використання спрощеної системи оподаткування. Серед них: ігровий бізнес; обмін іноземної валюти; виробництво і продаж підакцизних товарів (крім роздрібного продажу пива та столових вин); виробництво та реалізація дорогоцінних металів і дорогоцінного каміння; фінансове посередництво; послуги пошти та зв'язку; продаж антикваріату, тощо.

Особливою категорією платників єдиного податку є **суб'єкти четвертої групи**. До них належать лише виробники сільськогосподарської продукції: юридичні особи та фізичні особи-підприємці.

Юридичні особи можуть функціонувати в будь-якій організаційно-правовій формі. Важливо, що частка сільськогосподарського товаровиробництва за попередній податковий рік дорівнює, або перевищує 75 відсотків загального обсягу виробництва (ст. 291.4 ПКУ).

Таблиця 1.1.

Класифікація платників єдиного податку (згідно з ст. 291, п. 2-4, 9 ПКУ)

Група платника податку	Правовий статус	Вид економічної діяльності	Кількість найманих працівників	Граничний обсяг доходу на рік, грн..	Ставка єдиного податку
1 група	Фізична особа – підприємець	Виключно: ✓ роздрібний продаж товарів з торговельних місць на ринку; ✓ надання побутових послуг населенню ✓ Надання послуг (у т.ч. побутових) платникам єдиного податку та/або населенню ✓ Виробництво та/або продаж товарів ¹ ✓ Діяльність у сфері ресторанного господарства.	без найманих осіб	1000000	Від 1% до 10% розміру прожиткового мінімуму для працездатних осіб
2 група	Фізична особа – підприємець	Будь які види діяльності, крім тих, що заборонені платникам єдиного податку ²	Без найманих осіб, або не більше 10 осіб	5000000	Від 2% до 20% розміру мінімальної зарплати
3 група	Фізична особа – підприємець, юридична особа	Виробництво сільськогосподарської продукції	Не обмежена	7000000	– 3% від доходу для платників ПДВ; – 5% від доходу для неплатників ПДВ
4 група	Юридична особа	Виробництво сільськогосподарської продукції	Не обмежена	частка сільгоспвиробництва дорівнює, або перевищує 75%	Від 0,19% до 0,95% нормативної грошової оцінки 1 га, в залежності від категорії земель, їх розташування
	Фізична особа – підприємець	Виробництво сільськогосподарської продукції	Тільки члени сім'ї		

1. Фізичні особи, які надають посередницькі послуги з продажу, купівлі, оренди нерухомого майна, виробляють та продають ювелірні та побутові вироби з дорогоцінного та напівдорогоцінного каміння належать **виключно до третьої групи платників єдиного податку**.

2. Відповідно до ст. 291 п.291.5 ПКУ до видів діяльності, які не **дозволяють** застосовувати спрощену систему оподаткування належать: ігровий бізнес; виробництво підакцизних товарів та торгівля ними; торгівля горілочними та тютюновими виробами, паливно-мастильними матеріалами; фінансові послуги та інші.

Своєрідною категорією платників єдиного податку четвертої групи є **фізичні особи-підприємці, які провадять діяльність виключно в межах фермерського господарства**, зареєстрованого відповідно до Закону України «Про фермерське господарство»². Таке положення було включено у Податковий кодекс України з 10 липня 2018 року з метою стимулювання розвитку **сімейних фермерських господарств**.³ Засновник цього господарства реєструється як фізична особа-підприємець, і проводить діяльність виключно в межах фермерського господарства.

Для сімейного фермерського господарства законом передбачені наступні вимоги (ст. 291.4 ПКУ):

- членами господарства можуть бути лише члени сім'ї фермера;
- не допускається використання найманої праці;
- господарча діяльність пов'язана **виключно з вирощуванням** сільгосппродукції (рослинництва чи тваринництва) та **переробкою власно вирощеної продукції**;
- **площа сільськогосподарських угідь** та/або земель водного фонду у власності та/або користуванні членів фермерського господарства становить **не менше двох гектарів, але не більше 20 гектарів**;
- господарча діяльність має проводитися за місцем податкової адреси.

Для суб'єктів господарчої діяльності-платників єдиного податку четвертої групи законодавством **не передбачено обмежень щодо граничних обсягів річного доходу**.

До податкового законодавства внесена **вимога про обов'язкову реєстрацію договорів, якими передбачається право власності та право користування земельними ділянками, у тому числі на умовах оренди**. Адже згідно ст. 292¹.3 підставою для нарахування єдиного податку платниками четвертої групи є дані державного земельного кадастру, дані з державного реєстру речових прав на нерухоме майно.

Не можуть бути платниками єдиного податку четвертої групи (ст. 291.5 ПКУ):

- суб'єкти господарювання, у яких понад 50 відсотків доходу, отриманого від продажу сільськогосподарської продукції власного виробництва та продуктів її переробки, становить дохід від реалізації декоративних рослин (за винятком зрізаних квітів), диких тварин і птахів, хутряних виробів і хутра (крім хутрової сировини) (ст. 291.5.1);
- суб'єкти господарювання, що провадять діяльність з виробництва підакцизних товарів, крім виноматеріалів виноградних (коди згідно з УКТ ЗЕД 2204 29 – 2204 30), вироблених на підприємствах первинного виноробства для підприємств вторинного виноробства, які використовують такі виноматеріали для виробництва готової продукції, вин виноградних, вин плодово-ягідних та/або напоїв медових, вироблених та розлитих у споживчу тару малими виробництвами виноробної продукції з **виноматеріалів виключно власного виробництва** (не придбаних), отриманих шляхом переробки плодів, ягід, винограду, меду власного виробництва, а також крім електричної енергії, виробленої кваліфікованими когенераційними установками та/або з відновлюваних джерел енергії (за умови, що дохід від реалізації такої енергії не перевищує 25 відсотків доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) такого суб'єкта господарювання) (ст. 291.5.2);
- суб'єкт господарювання, який станом на 1 січня базового (звітного) року має податковий борг, за винятком безнадійного податкового боргу, який виник внаслідок дії обставин непереборної сили (форс-мажорних обставин) (ст. 291.5.3).

² Закон України «Про фермерське господарство» (ВВР), 2003, № 45, ст.363). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/973-15>

³ Закон України «Про внесення змін до Податкового кодексу України та деяких законів України щодо стимулювання утворення та діяльності сімейних фермерських господарств» (№ 2497-VIII від 10 липня 2018 р.) URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2497-19>

1.2. Особливості визначення об'єкту та бази оподаткування.

Порядок визначення об'єкту оподаткування для платників єдиного податку визначається статтею 292 ПКУ «Порядок визначення доходів та їх склад для платників єдиного податку першої – третьої груп» та статтею 292¹ «Об'єкт та база оподаткування для платників єдиного податку четвертої групи».

Визначення обсягу доходу суб'єктів господарювання необхідне, *по-перше*, для цілей оподаткування єдиним податком, *по-друге*, для надання права зареєструватися платником єдиного податку та перебувати на спрощеній системі оподаткування та звітності (ст. 292.14).

Отже для суб'єктів господарювання – платників єдиного податку першої, другої та третьої груп об'єктом оподаткування є отриманий дохід. Особливості визначення доходів фізичних та юридичних осіб-підприємців представлені в таблиці 1.2.

Доходом фізичної особи-підприємця вважається дохід від його господарчої діяльності протягом податкового (звітного) періоду, отриманий як в грошовій формі (готівковій і безготівковій), так і в матеріальній або нематеріальній формі (безоплатно отримані товари та послуги на підставі договору дарування або інших договорів – п. 292.3 ст. 292). В склад доходу ФОП не включаються пасивні доходи фізичної особи у вигляді процентів, дивідендів, страхові виплати, дохід від продажу рухомого і нерухомого майна, що належить їй на праві власності (ст. 292, п.292.2, пп. 1).

Таблиця 1.2

Визначення обсягу доходів підприємців – платників єдиного податку	
Фізичні особи-підприємці	Юридичні особи-підприємці
Надходження, що включаються в дохід від господарчої діяльності	
<ul style="list-style-type: none"> • дохід від продажу товарів (надання послуг), отриманий в грошовій формі (готівковій та безготівковій) 	<ul style="list-style-type: none"> • дохід від продажу товарів (надання послуг), отриманий в грошовій формі (готівковій та безготівковій)
<ul style="list-style-type: none"> • вартість безоплатно отриманих товарів та послуг на підставі договору дарування або інших договорів 	<ul style="list-style-type: none"> • вартість безоплатно отриманих товарів та послуг на підставі договору дарування або інших договорів
	<ul style="list-style-type: none"> • сума коштів, отриманих від продажу основних засобів, які належать юридичній особі на праві власності
	<ul style="list-style-type: none"> • вартість товарів (послуг), реалізованих протягом звітного періоду, за які отримана попередня оплата (аванс) у період перебування на загальній системі оподаткування
	<ul style="list-style-type: none"> • сума кредиторської заборгованості, за якою сплив строк позовної давності (<i>поширюється на платників єдиного податку третьої групи, що є платниками ПДВ</i>)
Надходження, що не включаються в дохід від господарчої діяльності	
<ul style="list-style-type: none"> • пасивні доходи фізичної особи у вигляді процентів, дивідендів, страхових виплат 	
<ul style="list-style-type: none"> • доходи від продажу рухомого і нерухомого майна, що належить фізичній особі на праві власності 	

Джерело: Податковий Кодекс України, стаття 292.

Дохід юридичної особи – дохід від господарчої діяльності протягом податкового (звітного) періоду, отриманий як в грошовій формі (готівковій і безготівковій), так і в

матеріальній або нематеріальній формі (безоплатно отримані товари та послуги на підставі договору дарування або інших договорів – п. 292.3 ст. 292). В загальну суму доходу включаються доходи представництв, філій та відділень цієї юридичної особи.

До загальної суми річного доходу юридичної особи включається також сума коштів, отриманих від продажу основних засобів (п. 292.2 ст. 292). Якщо ці основні засоби були в експлуатації понад 12 місяців, дохід від продажу визначається як різниця між сумою, отриманою від покупця та їх залишковою балансовою вартістю на момент продажу⁴.

Якщо господарюючий суб'єкт, віднесений до третьої групи, є платником податку на додану вартість, до доходу за звітний період включається також сума кредиторської заборгованості, за якою минув строк позовної давності (п. 292.3 ст. 292).

До суми доходу платника єдиного податку третьої групи (юридичні особи) за звітний період включається вартість реалізованих протягом звітного періоду товарів (робіт, послуг), за які отримана попередня оплата (аванс) у період сплати інших податків і зборів, визначених ПКУ (п. 292.3 ст. 292).

Дохід, отриманий в іноземній валюті перераховується в гривні за офіційним курсом Національного банку на дату отримання такого доходу.

Датою отримання доходу є дата надходження коштів платнику єдиного податку у грошовій (готівковій або безготівковій) формі, дата підписання платником єдиного податку акту приймання-передачі безоплатно отриманих товарів (робіт, послуг). Для платника єдиного податку третьої групи, який є платником податку на додану вартість, датою отримання доходу є дата списання кредиторської заборгованості, за якою минув строк позовної давності (п. 292.6 ст. 292).

Для платника єдиного податку третьої групи (юридичні особи) датою отримання доходу також є дата відвантаження товарів (виконання робіт, надання послуг), за які отримана попередня оплата (аванс) у період сплати інших податків і зборів.

Слід зауважити, що Податковим Кодексом передбачено усунення подвійного оподаткування фізичних осіб. А саме доходи ФОП від господарської діяльності, з яких сплачений єдиний податок, не включаються до складу загального річного оподаткованого доходу фізичної особи (ст. 292.9 ПКУ).

Четверта група платників єдиного податку має **особливий об'єкт та базу оподаткування** (стаття 292¹ ПКУ).

Об'єктом оподаткування є площа сільськогосподарських угідь (ріллі, сіножатей, пасовищ і багаторічних насаджень) та земель водного фонду (внутрішніх водойм, озер, ставків, водосховищ), що перебувають у власності сільгоспвиробника, або у використанні на умовах оренди.

Базою оподаткування є нормативна грошова оцінка одного гектара сільськогосподарських угідь (ріллі, сіножатей, пасовищ і багаторічних насаджень) за даними державного земельного кадастру (з урахуванням коефіцієнта індексації, визначеного за станом на 1 січня базового податкового (звітного) року). Для земель водного фонду (внутрішніх водойм, озер, ставків, водосховищ) базою оподаткування є нормативна грошова оцінка ріллі в даній області.

1.3. Ставки єдиного податку.

Розміри ставок єдиного податку та державні інституції, що їх встановлюють, визначені у статті 293 ПКУ. (Дивіться таблицю 1.1)

Ставка єдиного податку **для платників першої групи** визначається у відсотках до розміру **прожиткового мінімуму для працездатних осіб** (ПМПЮ). Для платників **другої групи** ставка єдиного податку визначається у відсотках до **розміру мінімальної заробітної плати, встановленої законом на 1 січня** податкового (звітного) року. Тобто

⁴ **Залишкова вартість основних засобів** визначається як різниця між їх первісною вартістю та сумою нарахованої амортизації.

сума єдиного податку для платників 1-2 груп є фіксованою. Ставка єдиного податку для платників **третьої групи** визначається у **відсотках до доходу** (відсоткові ставки).

Фіксовані ставки для ФОП встановлюються місцевими радами (міськими, селищними), на території яких діє ФОП, залежно від виду господарської діяльності, в розрахунку на календарний місяць.

Ставка єдиного податку для першої групи – від 1 до 10 відсотків розміру прожиткового мінімуму для працездатних осіб; для другої групи – від 2 до 20 відсотків розміру мінімальної заробітної плати.

Відсоткова ставка єдиного податку для **платників третьої групи** встановлюється в розмірі:

- 3% доходу, якщо господарюючий суб'єкт зареєстрований як платник податку на додану вартість;
- 5% доходу, у разі включення податку на додану вартість до складу єдиного податку (тобто якщо підприємець не є платником податку на додану вартість).

При певних умовах **для фізичних осіб-підприємців** платників єдиного податку першої – третьої груп використовується **підвищена ставка податку – 15%** (п. 293.4):

- **до суми перевищення граничного рівня річного доходу**, визначеного для даної групи платників у пп.1, 2 і 3 п.291.4 статті 291 ПКУ (1000000 грн. для 1 групи, 5000000 грн. – для 2 групи, 7000000 грн. для 3 групи);
- до доходу, отриманого від провадження **діяльності, не зазначеної у реєстрі платників єдиного податку**, віднесеного до **першої або другої групи**;
- до доходу, отриманого при застосуванні іншого способу розрахунків, ніж передбачено для платників єдиного податку (**такі суб'єкти мають розраховуватися лише в грошовій формі – готівковій або безготівковій**);
- до доходу, отриманого від здійснення видів **діяльності, які не дають права застосовувати спрощену систему оподаткування**;
- до доходу, отриманого платниками першої або другої групи від провадження діяльності, яка не передбачена у пп. 1 або 2 пункту 291.4 статті 291 ПКУ.

Для юридичних осіб – платників єдиного податку **третьої групи** застосовується **подвійний розмір ставки**, визначеної пунктом 293.3 статті 293 (тобто 6% з доходу платників ПДВ, та 10% з доходу тих, хто не є платником ПДВ):

- **до суми перевищення граничного рівня річного доходу**, визначеного для даної групи платників у пп. 3 п. 291.4 статті 291 ПКУ (7 000 000 грн.);
- до доходу, отриманого при застосуванні іншого способу розрахунків, ніж передбачено для платників єдиного податку;
- до доходу, отриманого від здійснення видів **діяльності, які не дають права застосовувати спрощену систему оподаткування**.

Фізичні особи-підприємці першої – третьої груп, які перевищили у звітному кварталі встановлені для них граничні обсяги доходу, та сплатили з цього перевищення єдиний податок у розмірі 15%, **мають право у наступному кварталі перейти до більш високої групи платників, або відмовитися від спрощеної системи оподаткування**. Заява про перехід подається не пізніше 20 числа місяця, наступного за календарним кварталом, у якому допущено перевищення обсягу доходу (пункт 293.8 ст. 293 ПКУ). Таке саме право надано і юридичним особам – платникам єдиного податку третьої групи, які з перевищення граничного доходу сплатили подвійну ставку податку. За заявою, поданою не пізніше 20 числа місяця, наступного за календарним кварталом, у якому допущено перевищення обсягу доходу, такий суб'єкт зобов'язаний перейти на загальну систему

оподаткування. Перехід із одної групи платників податку в іншу можна здійснити лише один раз на рік.

У разі здійснення платниками єдиного податку першої і другої груп кількох видів господарської діяльності застосовується максимальний розмір ставки єдиного податку, встановлений для таких видів господарської діяльності (ст. 293.6).

У разі здійснення платниками єдиного податку першої і другої груп господарської діяльності на територіях більш як однієї сільської, селищної, міської ради або ради об'єднаних територіальних громад, що створені згідно із законом та перспективним планом формування територій громад, застосовується максимальний розмір ставки єдиного податку, встановлений статтею 293.7 ПКУ для відповідної групи таких платників єдиного податку.

Для платників єдиного податку **четвертої групи** розмір ставок податку з одного гектара сільськогосподарських угідь та/або земель водного фонду залежить від категорії (типу) земель, їх розташування та встановлюється у відсотках до бази оподаткування (ст. 293.9 ПКУ).

Величина ставки податку для різних категорій земель представлена в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3.

Ставки єдиного податку для платників четвертої групи

№	Види земельних ділянок	Ставки єдиного податку (у % від нормативної грошової оцінки)		
		загальні	у гірських зонах та на поліських територіях	на закритому ґрунті
01	Рілля, сіножаті, пасовища	0,95	0,57	6,33
02	Багаторічні насадження	0,57	0,19	-
03	Землі водного фонду	2,43	-	-

Джерело: Податковий кодекс України. Стаття 293, п. 293.9

1.4. Податковий період, порядок нарахування та сплати єдиного податку для різних груп платників.

Тривалість податкового (звітного) періоду визначена статтею 294 ПКУ. Для платників єдиного податку **першої, другої та четвертої групи** – це **календарний рік**. Для господарюючих суб'єктів **третьої групи** податковим (звітним) періодом є **календарний квартал**.

Податковий (звітний) період починається з першого числа першого місяця податкового періоду і закінчується останнім календарним днем останнього місяця податкового періоду. Наприклад, для першої, або другої групи – з 1 січня до 31 грудня звітного року. Для третьої групи – з 1 січня по 31 березня звітного кварталу.

Для новостворених ФОП, які до закінчення місяця, в якому відбулася державна реєстрація, подали заяву щодо обрання спрощеної системи оподаткування, і віднесені до першої і другої групи, **перший податковий (звітний) період починається з першого числа місяця, наступного за місяцем реєстрації.**

Для тих новостворених суб'єктів, які протягом 10 днів з моменту державної реєстрації подали заяву щодо використання спрощеної системи оподаткування, встановленої для **третьої групи**, **перший податковий (звітний) період починається з першого числа місяця, в якому відбулася державна реєстрація.**

Порядок нарахування та строки сплати єдиного податку визначені статтею 295 ПКУ.

Платники єдиного податку першої і другої груп сплачують єдиний податок шляхом здійснення **авансового внеску не пізніше 20 числа (включно) поточного місяця**. Такі платники можуть здійснити сплату єдиного податку авансовим внеском за весь податковий (звітний) період (квартал, рік), але не більш як до кінця поточного звітного року (п. 295.1).

Платники єдиного податку третьої групи сплачують єдиний податок **протягом 10 календарних днів після граничного строку подання податкової декларації** за податковий (звітний) квартал (ст. 295.3 ПКУ).

Платники єдиного податку першої і другої груп, які не використовують працю найманих осіб, звільняються від сплати єдиного податку протягом одного календарного місяця на рік на час відпустки, а також за період хвороби, підтвердженої копією листка (листоків) непрацездатності, якщо вона триває 30 і більше календарних днів (ст. 295.5 ПКУ).

Єдиний податок, нарахований за перевищення обсягу доходу, сплачується протягом 10 календарних днів після граничного строку подання податкової декларації за податковий (звітний) квартал (ст. 295.7 ПКУ).

Платники єдиного податку четвертої групи (ст. 295.9 ПКУ):

– самостійно обчислюють суму податку щороку станом на 1 січня і не пізніше 20 лютого поточного року подають відповідному контролюючому органу за місцезнаходженням платника податку та місцем розташування земельної ділянки податкову декларацію на поточний рік за формою, встановленою у порядку, передбаченому статтею 46 Податкового Кодексу (ст. 295.9.1 ПКУ);

– **сплачують податок щоквартально** протягом 30 календарних днів, що настають за останнім календарним днем податкового (звітного) кварталу, у таких розмірах (ст. 295.9.2.):

- у I кварталі – 10 відсотків;
- у II кварталі – 10 відсотків;
- у III кварталі – 50 відсотків;
- у IV кварталі – 30 відсотків;

– фізичні особи – підприємці, які у звітному періоді обрали спрощену систему оподаткування та ставку єдиного податку, встановлену для четвертої групи, або перейшли на застосування ставки єдиного податку, встановленої для четвертої групи, та юридичні особи, утворені протягом року шляхом злиття, приєднання або перетворення у звітному податковому періоді, у тому числі за набуті ними площі нових земельних ділянок, вперше сплачують податок протягом 30 календарних днів, що настають за останнім календарним днем податкового (звітного) кварталу, в якому відбулося таке обрання/перехід, в якому відбулося утворення (виникнення права на земельну ділянку), а надалі – у порядку, визначеному підпунктом 295.9.2 цього пункту (ст. 295.9.3.).

1.5. Відповідальність платника єдиного податку.

Відповідальність за порушення правил застосування спрощеної системи оподаткування фізичною особою – підприємцем передбачена статтею 122 ПКУ.

Несплата (неперерахування) фізичною особою – платником єдиного податку, авансових внесків єдиного податку в порядку та у строки, визначені Податковим кодексом, тягне за собою накладення штрафу **в розмірі 50 відсотків ставки єдиного податку**, обраної платником єдиного податку. Зрозуміло, що стягнення штрафу не звільняє від сплати основної суми податку

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ ДО РОЗДІЛУ 1

Дайте відповідь на наступні питання

1. В чому полягає зміст спрощеної системи оподаткування? Чим вона відрізняється від загальної системи оподаткування?
2. Визначте суть категорії «єдиний податок».
3. Чи є спрощена система оподаткування обов'язковою для суб'єктів малого підприємництва?
4. За якими критеріями визначаються групи підприємців – платників єдиного податку?
5. Назвіть основні відмінності між фізичними особами-підприємцями – платниками єдиного податку першої та другої групи.
6. Які суб'єкти оподаткування належать до третьої групи платників єдиного податку? Назвіть основні регламенти, встановлені законом до цієї групи платників.
7. Якими є специфічні характеристики четвертої групи платників єдиного податку?
8. Чи може фізична особа-підприємець, що належить до другої групи платників єдиного податку, виготовляти ювелірні прикраси з дорогоцінних металів за індивідуальним замовленням населення?
9. Чи може фізична особа-підприємець, який володіє антикварним магазином, та річний дохід якого не перевищує 5 млн. грн., використовувати спрощену систему оподаткування?
10. Фізична особа-підприємець орендує торговий павільйон на території ринку «Привоз». Його річний дохід на перевищує 1млн. грн. Чи має він право зареєструватися якості платника єдиного податку першої групи?
11. Сімейне фермерське господарство зареєстроване як платник єдиного податку четвертої групи. У власності сім'ї знаходиться 18 га сільськогосподарської землі. Для розширення виробництва прийнято рішення орендувати земельну ділянку площею 4 га. Чи збережеться статус цього господарства як платника податку?
12. Які грошові та інші надходження є об'єктом оподаткування для фізичної особи-підприємця?
13. Які надходження включаються до оподаткованого доходу юридичної особи?
14. Фізична особа – підприємець зареєстрований платником єдиного податку третьої групи. Йому належать акцій публічного акціонерного товариства «Острів». За підсумками податкового (звітного) року він отримав дивіденди в сумі 4000 грн. Яку суму єдиного податку він має сплатити з цього доходу?
15. Що є базою для визначення, та якою є ставка єдиного податку для платників першої групи?
16. Якою є ставка єдиного податку для платників другої групи? В чому відмінність оподаткування порівняно з першою групою?
17. Якою є база оподаткування та ставка єдиного податку для платників третьої групи?
18. Фізична особа-підприємець другої групи платників єдиного податку виготовляє меблі по індивідуальному заказу. Ним виконаний заказ державної загальноосвітньої школи на виготовлення меблів для комп'ютерного класу вартістю 18 тисяч гривень. Яку суму податку має сплатити з цього доходу підприємець?
19. Юридична особа є платником єдиного податку третьої групи. При цьому він не є платником податку на додану вартість. Вид діяльності – ремонт автомобільної техніки. Підприємство надало послугу по ремонту автомобіля для фермерського господарства. Вартість робіт – 12 тисяч гривень. Замовник оплатив послугу по бартеру – овочами на відповідну суму. Яку суму податку з цього доходу має сплатити підприємство?
20. Яку відповідальність і в якому розмірі несе фізична особа – платник єдиного податку за несплату авансових внесків єдиного податку?

ТЕСТИ

Оберіть єдину вірну відповідь

1. **Спрощена система оподаткування обліку та звітності це:**

- а) особливий механізм справляння податків і зборів, що встановлює заміну сплати окремих податків і зборів на сплату єдиного податку;
- б) механізм справляння податку на дохід, який надає право суб'єктам малого підприємництва сплачувати нараховану суму податку один раз, по підсумках звітного податкового року;
- в) система оподаткування, яка передбачає стягнення з підприємців (фізичних та юридичних осіб) фіксованої суми податку незалежно від рівня доходів;
- г) система, яка звільняє суб'єктів малого підприємництва (фізичних та юридичних осіб) від сплати податку на додану вартість.

2. **За якими ознаками платники податку, що використовують спрощену систему оподаткування поділяються на чотири групи?**

- а) організаційно-правова форма господарювання та вид економічної діяльності;
- б) наявність та чисельність найманих працівників;
- в) граничний річний обсяг валового доходу;
- г) всі відповіді вірні.

3. **Чи надано право платникам єдиного податку другої групи використовувати найману працю?**

- а) так, але виключно якщо працівники є членами родини підприємця;
- б) ні;
- в) так, але середньорічна чисельність працівників на повинна перевищувати 10 осіб;
- г) так, але за умови, що працівники зареєстровані як фізичні особи-підприємці.

4. **Для яких груп платників єдиного податку не встановлені обмеження щодо кількості найманих працівників?**

- а) для платників третьої та четвертої груп;
- б) для платників третьої групи та юридичних осіб – платників четвертої групи;
- в) тільки для платників третьої групи;
- г) обмеження існують для всіх груп платників.

5. **Фізична особа-підприємець отримала за звітний рік 900 000 грн. доходу. Найманих осіб не залучає. Надає послуги платникам єдиного податку. До якої групи належить даний платник єдиного податку?**

- а) перша група;
- б) друга група;
- в) третя група;
- г) четверта група.

6. **Які податки і збори доведеться обов'язково сплатити приватним підприємцям, крім єдиного податку?**

- а) податок на доходи фізичних осіб в частині своїх власних (підприємницьких) доходів;
- б) податок на доходи фізичних осіб, які перебувають у трудових відносинах з платником єдиного податку;
- в) єдиний соціальний внесок за себе та за найманих працівників;
- г) вірні відповіді б) і в).

7. **Якою є гранична межа річного доходу встановлена для платників єдиного податку 4-ї групи?**

- а) обмежень немає;
- б) 1 000 000 грн.;
- в) 5 000 000 грн.;
- г) 7 000 000 грн..

8. Провадження якого виду діяльності не дозволяє застосовувати спрощену систему оподаткування?

- а) посередницькі послуги з продажу, купівлі та оренди нерухомого майна;
- б) виробництво та продаж ювелірних виробів з дорогоцінних металів;
- в) виробництво та продаж підакцизних товарів;
- г) видавницька діяльність.

9. Платниками єдиного податку можуть бути суб'єкти господарювання, які здійснюють діяльність:

- а) в сфері послуг, пов'язаних з сільським та лісовим господарством;
- б) з надання послуг технічного обслуговування та експлуатації телекомунікаційних мереж;
- в) з обміну іноземної валюти;
- г) у сфері фінансового посередництва.

10. Які форми розрахунків за надані послуги, виготовлені товари можуть застосовувати юридичні особи – платники єдиного податку?

- а) розрахунки готівкою та векселями;
- б) готівкові, безготівкові та бартерні розрахунки;
- в) безготівкові розрахунки та розрахунки шляхом взаємозаліку зустрічних вимог;
- г) виключно грошову форму (готівкову та безготівкову).

11. Які з наведених операцій не є доходом для платників єдиного податку першої і другої групи?

- а) доходи від продажу автомобіля, якій належить фізичній особі на праві власності;
- б) вартість безоплатно отриманих товарів на підставі договору дарування;
- в) дивіденди, отримані фізичною особою від резидента;
- г) вірні відповіді а) і в).

12. Які з наведених операцій не включаються до доходу платників єдиного податку – юридичних осіб?

- а) сума коштів, отриманих від продажу основних засобів, які належать юридичній особі на праві власності;
- б) сума фінансової допомоги, наданої на поворотній основі;
- в) сума кредиторської заборгованості, за якою сплив строк позовної давності;
- г) вартість безоплатно отриманих товарів на підставі договору дарування.

13. Які з груп платників єдиного податку сплачують його за фіксованими ставками (тобто за ставками, які не залежать від отриманого доходу)?

- а) тільки платники першої групи;
- б) платники першої та другої групи;
- в) платники першої, другої та четвертої групи;
- г) платники першої і другої груп, а також третьої групи, які не є платниками ПДВ.

14. Що є базою оподаткування для платників єдиного податку третьої групи?

- а) прожитковий мінімум для працездатних осіб, встановлений на 1 січні звітного податкового року;
- б) мінімальна заробітна плата, встановлена на 1 січня звітного податкового року;
- в) загальна сума доходу, отриманого в податковому періоді;
- г) прибуток, отриманий у податковому періоді.

15. Що є базою оподаткування для платників єдиного податку четвертої групи?

- а) загальна сума доходу, отриманого в податковому періоді;
- б) нормативна грошова оцінка одного гектара сільськогосподарських угідь;
- в) прибуток, отриманий у податковому періоді;
- г) мінімальна заробітна плата, встановлена на 1 січня звітного податкового року.

16. Якщо підприємець здійснює одночасно декілька видів підприємницької діяльності, то єдиний податок сплачується:

- а) за кожний вид діяльності відповідно до встановлених для них ставок;
- б) за середньою ставкою, обчисленою для окремих видів діяльності;
- в) за найменшою ставкою, встановленою для таких видів діяльності;
- г) за максимальною ставкою, встановленою для таких видів діяльності.

17. Річний дохід платника єдиного податку другої групи перевищив граничний обсяг. В такому випадку платник зобов'язаний:

- а) сплатити додатково фіксовану суму єдиного податку як штрафну санкцію;
- б) сплатити податок з отриманого доходу за ставкою 15%;
- в) сплатити податок за ставкою 15% з суми перевищення граничного доходу;
- г) додатково податок не сплачується, але платник повинен в наступному році перейти на загальну систему оподаткування.

18. Для юридичної особи – платника єдиного податку 3 групи ставка податку подвоюється у випадку, коли:

- а) обсяг річного доходу перевищив граничну межу;
- б) розрахунок з покупцем здійснено у формі бартеру;
- в) послуга, надана споживачеві, не передбачає використання спрощеної системи оподаткування;
- г) все відповіді вірні.

19. Для яких суб'єктів господарювання – платників єдиного податку податковим (звітним) періодом є календарний рік?

- а) платників першої, другої та четвертої групи;
- б) платників першої і другої групи;
- в) тільки платників першої групи;
- г) для всіх платників єдиного податку, незалежно від організаційно-правової форми.

20. Для новостворених суб'єктів господарювання (юридичних осіб) які протягом 10 календарних днів з моменту державної реєстрації подали заяву про обрання спрощеної системи оподаткування та ставки єдиного податку для третьої групи, перший податковий період починається:

- а) з першого числа місяця, наступного за місяцем державної реєстрації;
- б) з першого числа місяця, в якому відбулася державна реєстрація;
- в) з першого дня державної реєстрації;
- г) з першого числа місяця, наступного за податковим (звітним) кварталом.

21. В звітному місяці у юридичної особи-платника єдиного податку за ставкою 5% (група 3) мали місце такі операції:

- отримані на поточний рахунок кошти від покупців за відвантажену продукцію – 360 000 грн. (в т.ч. ПДВ – 20%);
- отримана передоплата за продукцію – 90 000 грн. (в т.ч. ПДВ 20%);
- зарахована на поточний рахунок сума поворотної фінансової допомоги 70 000 грн.

Яку суму єдиного податку має сплатити даний суб'єкт господарювання?

- а) 18 000 грн.;
- б) 21 500 грн.;
- в) 22 500 грн.;
- г) 26 000 грн.

Розділ 2. ПОДАТОК НА ДОДАНУ ВАРТІСТЬ

Як відзначалося в попередньому розділі, розмір ставки єдиного податку, порядок оподаткування, обліку та звітності суб'єктів підприємницької діяльності залежать зокрема від того, чи є вони платниками податку на додану вартість чи ні. Тож доцільно з'ясувати що являє собою податок на додану вартість (ПДВ), за яких умов підприємець зобов'язаний або має право бути зареєстрованим платником ПДВ. Який сенс добровільно реєструватися платником ПДВ, як визначається сума ПДВ, що підлягає сплаті в бюджет, тощо.

2.1 Сутність податку на додану вартість

Податок на додану вартість є одним з трьох непрямих податків, які впроваджені у податкову систему України (ПДВ, акциз та мито).

Непрямі податки – це податки на товари і послуги, що встановлюються як надбавка до ціни. Їх стягнення не залежить від доходів платників податку. Непрямі податки включаються продавцями (виробниками) в ціну товарів (послуг). Реальним платником (носієм) податку є покупці (споживачі) товарів. Не випадково ці податки називають податками на споживання. Юридичні та фізичні особи – платники непрямих податків (зокрема ПДВ) є лише формальними платниками. В дійсності вони виступають збирачами податків, посередниками між споживачами товарів та державним бюджетом.

Основна функція, що притаманна непрямим податкам – це фіскальна функція, тобто наповнення державного бюджету. Проте вони можуть виконувати і регулюючу функцію (в залежності від ставок оподаткування), і навіть соціальну (стверджується, наприклад, що збільшення ставок акцизного податку на алкоголь та тютюнові вироби здатне скоротити споживання шкідливих для здоров'я товарів).

Щодо ПДВ, то його провідна роль – фіскальна. Наприклад в зведеному бюджеті України 2019 року ПДВ з вітчизняних та імпортованих товарів становив майже 30% загальної суми доходів.

Непрямі податки можна поділити на універсальні та специфічні в залежності від сфери застосування. Універсальними є непрямі податки, які справляються з усіх товарів і послуг, окрім тих, що звільнені від оподаткування. Саме до універсальних належить податок на додану вартість. Специфічні – це непрямі податки, які справляються з окремих товарів та послуг, перелік яких визначений законодавством. В податковій системі України специфічними непрямими податками є акцизний податок та мито. Так підакцизними товарами є алкогольні напої, тютюнові вироби, пальне, легкові автомобілі, електрична енергія.

На відміну від акцизу та мита, які стягуються одноразово, ПДВ стягується неодноразово, на кожній стадії проходження товару (від виробництва до продажу та перепродажу).

Отже за своєю економічною сутністю податок на додану вартість є непрямим податком, у якого об'єктом оподаткування є не дохід, чи прибуток платника, а розмір витрат для кожного конкретного споживача (покупця) товару, робіт чи послуг. ПДВ обкладається переважна більшість товарів, що знаходяться у обігу. Реальним платником (носієм) податку є споживач (покупець). Продавець (виробник) є лише посередником між споживачами та бюджетом. Його обов'язком є облік та перерахування ПДВ до державного бюджету. Тобто він виступає в ролі податкового агента.

2.2. Платники ПДВ та порядок їх реєстрації

Правові норми щодо адміністрування податку на додану вартість містить Розділ V «Податок на додану вартість» Податкового кодексу України (статті 180 – 211).

Перелік платників ПДВ наведено в ст. 180 ПКУ. До них, зокрема віднесені:

– будь-яка особа, що провадить або планує провадити господарську діяльність і реєструється за своїм добровільним рішенням як платник податку;

- будь-яка особа, що зареєстрована або підлягає реєстрації як платник податку;
- будь-яка особа, що ввозить товари на митну територію України в обсягах, які підлягають оподаткуванню, та інші.

Стаття 181 ПКУ визначає **умови обов'язкової реєстрації** осіб як платників ПДВ. Вона має відбутися у разі якщо загальна сума від здійснення операцій з постачання товарів/послуг, що підлягають оподаткуванню, у тому числі з використанням локальної або глобальної комп'ютерної мережі, нарахована (сплачена) такій особі протягом останніх 12 календарних місяців, **сукупно перевищує 1 000 000 гривень** (без урахування податку на додану вартість) (ст. 181.1).

Положення статті 181 щодо обов'язкової реєстрації платником ПДВ **не стосується платників єдиного податку першої – третьої групи.**

Проте законом передбачена **добровільна реєстрація** платників ПДВ (ст. 182 ПКУ). Виникає питання: в чому полягає сенс такої реєстрації? Справа в тому, що лише платнику ПДВ надано право виписувати податкові накладні, які є єдиним офіційним документом, що дає право на податковий кредит (це сума сплаченого ПДВ, на яку покупець може зменшити свої зобов'язання перед бюджетом). Зважаючи на це потенційні партнери по бізнесу – споживачі продукту воліють співпрацювати з підприємством – платником ПДВ. З другого боку і саме підприємство, яке реєструється платником ПДВ, отримує право на бюджетне відшкодування (*детальніше цей механізм буде розглянутий в наступному параграфі*).

Отже якщо особа вважає за доцільне добровільно зареєструватися платником ПДВ, вона має подати відповідну заяву до контролюючого органу. Строк подачі такої заяви – не пізніше ніж за 20 календарних днів до початку податкового періоду, з якого така особа вважатиметься платником податку та матиме право на податковий кредит і складання податкових накладних (ст. 183.3).

2.3. База оподаткування. Об'єкт оподаткування та ставки ПДВ

Базою оподаткування (ст. 188 ПКУ) є договірна вартість товарів (послуг), що постачаються, але не нижче звичайної ціни, ціни придбання та залишкової вартості (щодо основних засобів).

Об'єктом оподаткування є (ст. 185 ПКУ):

а) постачання товарів, місце постачання яких розташоване на митній території України, у тому числі операції з безоплатної передачі та з передачі права власності на об'єкти застави позичальнику (кредитору), на товари, що передаються на умовах товарного кредиту, а також з передачі об'єкта фінансового лізингу в користування лізингоотримувачу/орендарю;

б) постачання послуг, місце постачання яких розташоване на митній території України;

в) ввезення товарів на митну територію України;

г) вивезення товарів за межі митної території України;

е) постачання послуг з міжнародних перевезень пасажирів і багажу та вантажів залізничним, автомобільним, морським і річковим та авіаційним транспортом.

В статті 196 ПКУ наведено широкий перелік операцій що не є об'єктом оподаткування ПДВ. Серед них операції з:

– випуску (емісії), розміщення у будь-якій формі управління та продажу (погашення, викупу) за кошти цінних паперів;

– передачі майна у схов (відповідальне зберігання), у концесію, а також у лізинг (оренду), крім передачі у фінансовий лізинг;

– нарахування та сплати процентів або комісій у складі орендного (лізингового) платежу у межах договору фінансового лізингу;

- передачі майна в заставу (іпотеку) позикодавцю (кредитору), повернення такого майна із застави (іпотеки) його власнику після закінчення дії відповідного договору, якщо місце такої передачі (повернення) знаходиться на митній території України;
- надання послуг із страхування особами, які мають ліцензію на здійснення страхової діяльності відповідно до закону;
- надання послуг із загальнообов'язкового державного соціального страхування (у тому числі пенсійного страхування), недержавного пенсійного забезпечення;
- виплат у грошовій формі заробітної плати (інших прирівняних до неї виплат), а також пенсій, стипендій, субсидій, дотацій за рахунок бюджетів або Пенсійного фонду України;
- виплат дивідендів, роялті у грошовій формі або у вигляді цінних паперів, які здійснюються емітентом;
- постачання позашкільним навчальним закладом вихованцям, учням і слухачам платних послуг у сфері позашкільної освіти;

Повний перелік операцій, що не є об'єктом оподаткування ПДВ дивиться в статті 196 ПКУ

Стаття 197 ПКУ визначає операції, які звільнені від оподаткування ПДВ. Серед них такі:

- постачання продуктів дитячого харчування та товарів дитячого асортименту для немовлят за переліком, затвердженим Кабінетом Міністрів України;
- постачання послуг із здобуття вищої, середньої, професійно-технічної та дошкільної освіти навчальними закладами, у тому числі навчання аспірантів і докторантів, навчальними закладами, що мають ліцензію на постачання таких послуг,
- послуг з виховання та навчання дітей у будинках культури, дитячих музичних, художніх, спортивних школах і клубах, школах мистецтв та послуг з проживання учнів або студентів у гуртожитках.
- постачання засобів реабілітації, товарів спеціального призначення для осіб з інвалідністю;
- постачання послуг з охорони здоров'я закладами охорони здоров'я, що мають ліцензію на постачання таких послуг;
- постачання реабілітаційних послуг особам з інвалідністю, дітям з інвалідністю,
- надання благодійної допомоги, зокрема безоплатне постачання товарів/послуг благодійним організаціям, утвореним і зареєстрованим відповідно до законодавства, а також надання такої допомоги благодійними організаціями набувачам (суб'єктам) благодійної допомоги відповідно до законодавства про благодійну діяльність та благодійні організації.

Повний перелік таких операцій дивиться в статті 197 п. 1 ПКУ

Крім того звільняються від оподаткування операції з постачання товарів (крім підакцизних товарів) та послуг, що **безпосередньо виготовляються підприємствами та організаціями, які засновані громадськими об'єднаннями осіб з інвалідністю**, де кількість осіб з інвалідністю, які мають у таких організаціях основне місце роботи, становить протягом попереднього звітного періоду не менш як 50 відсотків середньооблікової кількості штатних працівників, і за умови, що фонд оплати праці таких осіб з інвалідністю становить протягом звітного періоду не менш як 25 відсотків суми загальних витрат з оплати праці, що належать до складу витрат згідно з правилами оподаткування податком на прибуток підприємств (ст. 197.6 ПКУ).

Ставки податку на додану вартість регламентують статті 193 – 195 ПКУ. Вона встановлюється від бази оподаткування в розмірі 20%, 7% та 0%. Перелік операцій до яких застосовується відповідна ставка наведений в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1.

Ставки податку на додану вартість (станом на 01.01.2020)

Ставка податку (ст. 193 ПКУ)	Операції, що підлягають оподаткуванню
1	2
20%	<p>Операції, зазначені у статті 185 ПКУ, а саме:</p> <ul style="list-style-type: none"> – постачання товарів, місце постачання яких розташоване на митній території України, відповідно до ст. 186 ПКУ, у тому числі операції з безоплатної передачі та з передачі права власності на об'єкти застави позичальнику (кредитору), на товари, що передаються на умовах товарного кредиту, а також з передачі об'єкта фінансового лізингу в користування лізингоотримувачу/орендарю; – постачання послуг, місце постачання яких розташоване на митній території України; – ввезення товарів на митну територію України; – вивезення товарів за межі митної території України; – постачання послуг з міжнародних перевезень пасажирів і багажу та вантажів залізничним, автомобільним, морським і річковим та авіаційним транспортом. <p>З метою оподаткування цим податком до операцій з ввезення товарів на митну територію України та вивезення товарів за межі митної території України прирівнюється поміщення товарів у будь-який митний режим, визначений Митним кодексом України.</p>
7%	<p>Постачання на митній території України та ввезення на митну територію України:</p> <ul style="list-style-type: none"> – лікарських засобів, дозволених для виробництва і застосування в Україні та внесених до Державного реєстру лікарських засобів, а також медичних виробів, які внесені до Державного реєстру медичної техніки та виробів медичного призначення або відповідають вимогам відповідних технічних регламентів, що підтверджується документом про відповідність, та дозволені для надання на ринку та/або введення в експлуатацію і застосування в Україні; – лікарських засобів, медичних виробів та/або медичного обладнання, дозволених для застосування у межах клінічних випробувань, дозвіл на проведення яких надано центральним органом виконавчої влади, що забезпечує формування державної політики у сфері охорони здоров'я
0%	<p>Відповідно до ст. 195 ПКУ:</p> <p>1) Вивезення товарів за межі митної території України у митному режимі: експорту, безмитної торгівлі, вільної митної зони або у реекспорті, якщо товари поміщені у такий режим відповідно до п. 3 (щодо товарів у вигляді продуктів їх переробки) та 5 ч. 1 ст. 86 Митного кодексу.</p> <p>2) Постачання товарів:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ для заправки або забезпечення морських суден, що: <ul style="list-style-type: none"> – використовуються для навігаційної діяльності, перевезення пасажирів або вантажів за плату, промислової, риболовецької або іншої господарчої діяльності, що провадиться за межами територіальних вод України; – використовуються для рятування або подання допомоги в нейтральних або територіальних водах інших країн; – входять до складу Військово-Морських Сил України та відправляються за межі територіальних вод України, у тому числі на якірні стоянки; ▶ для заправки або забезпечення повітряних суден, що: – виконують міжнародні рейси для навігаційної діяльності чи перевезення пасажирів або вантажів за плату;

1	2
	<p>– входять до складу Повітряних Сил України та відправляються за межі повітряного кордону України, у тому числі у місця тимчасового базування;</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ <u>для заправки (дозаправки) та забезпечення космічних кораблів, космічних ракетних носіїв або супутників Землі;</u> ▶ <u>для заправки (дозаправки) або забезпечення наземного військового транспорту чи іншого спеціального контингенту Збройних Сил України, що бере участь у миротворчих акціях за кордоном України, або в інших випадках, передбачених законодавством;</u> ▶ <u>магазинами безмитної торгівлі, відповідно до порядку, встановленого КМУ.</u> <p>Постачання товарів магазинами безмитної торгівлі може здійснюватися виключно: фізичним особам, які виїжджають за межі митної території України; фізичним особам, які в'їжджають на митну територію України в пунктах пропуску через державний кордон України, відкритих для міжнародного повітряного сполучення; фізичним особам, які переміщуються транспортними засобами, що належать резидентам та знаходяться за межами митного кордону України.</p> <p>Порушення норм цього підпункту тягне за собою відповідальність, встановлену законом. Порядок контролю за дотриманням норм цього підпункту встановлюється КМУ.</p> <p>3) Постачання таких послуг:</p> <ul style="list-style-type: none"> – міжнародні перевезення пасажирів і багажу та вантажів залізничним, автомобільним, морським і річковим та авіаційним транспортом. При цьому перевезення вважається міжнародним, якщо здійснюється за єдиним міжнародним перевізним документом; – послуги, що передбачають роботи з рухомим майном, попередньо ввезеним на митну територію України для виконання таких робіт та вивезеним за межі митної території України платником, що виконував такі роботи, або отримувачем-нерезидентом. До робіт з рухомим майном належать роботи з переробки товарів, що можуть включати власне переробку (обробку) товарів – монтаж, збирання, монтування та налагодження, у результаті чого створюються інші товари, у тому числі постачання послуг з переробки давальницької сировини, а також модернізацію та ремонт товарів, що передбачає проведення комплексу операцій з частковим або повним відновленням виробничого ресурсу об'єкта (або його складових частин), визначеного нормативно-технічною документацією, у результаті виконання якого передбачається поліпшення стану такого об'єкта; – послуги з обслуговування повітряних суден, що виконують міжнародні рейси. <p>Якщо операції з постачання товарів звільнено від оподаткування на митній території України, до операцій з експорту таких товарів застосовується нульова ставка.</p>

2.3. Порядок обчислення податку на додану вартість

Будь який суб'єкт господарчої діяльності на ринку виступає як в ролі продавця так і в ролі покупця. Оскільки податком на додану вартість обкладається переважна більшість товарів та послуг, то господарюючий суб'єкт, з одного боку, отримує певну суму ПДВ від продажу тих товарів (послуг) які він виготовляє; з другого боку, сам сплачує певну суму ПДВ, купуючи матеріали, сировину, напівфабрикати, тощо, необхідні йому для власного виробництва.

Сума ПДВ, отриманого від продажу товарів (послуг) формує *податкове зобов'язання*, а суми сплаченого ПДВ – формують *податковий кредит*. **Сума ПДВ, що підлягає сплаті в бюджет** визначається як різниця між сумою податкового зобов'язання звітного (податкового) періоду та сумою податкового кредиту звітного (податкового) періоду (ст. 200.1 ПКУ).

<i>Сума ПДВ до сплати у бюджет</i>	<i>Податкове зобов'язання</i>	<i>Податковий кредит</i>
------------------------------------	-------------------------------	--------------------------

Податкове зобов'язання – загальна сума податку, одержана (нарахована) платником податку у звітному періоді.

Датою виникнення податкових зобов'язань з поставки товарів (робіт, послуг) вважається дата, яка припадає на податковий період, протягом якого відбувається **будь-яка з подій, що сталася раніше:**

– дата зарахування коштів від покупця (замовника) на банківський рахунок платника податку як оплата товарів (робіт, послуг), що підлягають продажу, а в разі продажу товарів (робіт, послуг) за готівкові грошові кошти – дата їх оприбуткування в касі платника податку, а при відсутності такої – дата інкасації готівкових коштів у банківській установі, що обслуговує платника податку;

– дата відвантаження товарів, а для робіт (послуг) – дата оформлення документа, що засвідчує факт виконання робіт (послуг) платником податку.

У разі поставки товарів або послуг з використанням торговельних автоматів або іншого подібного устаткування, що не передбачає наявності касового апарата, контрольного уповноваженою на це фізичною особою, датою виникнення податкових зобов'язань вважається дата виймання з таких торговельних апаратів або подібного устаткування грошової виручки.

Датою виникнення податкових зобов'язань при імпорті товарів є дата подання митної декларації із зазначенням у ній суми податку, що підлягає сплаті. Датою виникнення податкових зобов'язань при імпортуванні робіт (послуг) є дата списання коштів з банківського рахунка платника податку в оплату робіт (послуг) або дата оформлення документа, що засвідчує факт виконання робіт (послуг) нерезидентом залежно від того, яка з подій відбулася першою.

На дату виникнення податкових зобов'язань платник податку зобов'язаний скласти податкову накладну.

Податкова накладна – один з найважливіших документів для осіб, зареєстрованих як платники податку на додану вартість. Вона є підставою для можливого отримання податкового кредиту в покупця і податкового зобов'язання в продавця. Її відсутність не дає права включення до податкового кредиту будь-яких витрат щодо сплати податку.

Податкова накладна складається в електронній формі, що має містити такі обов'язкові реквізити (ст. 201.1 ПКУ):

- порядковий номер податкової накладної;
- дата складання податкової накладної;
- повна або скорочена назва, зазначена у статутних документах юридичної особи або прізвище, ім'я та по батькові фізичної особи, зареєстрованої як платник податку на додану вартість, – продавця товарів/послуг;
- податковий номер платника податку (продавця та покупця);

- повна або скорочена назва, зазначена у статутних документах юридичної особи або прізвище, ім'я та по батькові фізичної особи, зареєстрованої як платник податку на додану вартість, – покупця (отримувача) товарів/послуг;
- опис (номенклатуру) товарів/послуг та їх кількість, обсяг;
- ціна постачання без урахування податку;
- ставка податку та відповідна сума податку в цифровому значенні;
- загальна сума коштів, що підлягають сплаті з урахуванням податку.

Підставою для нарахування сум податку, що відносяться до податкового кредиту без отримання податкової накладної, є:

- транспортний квиток, готельний рахунок або рахунок, який виставляється платнику податку за послуги зв'язку, інші послуги, вартість яких визначається за показниками приладів обліку, що містять загальну суму платежу, суму податку та податковий номер продавця, крім тих, форма яких встановлена міжнародними стандартами;
- касові чеки, які містять суму отриманих товарів/послуг, загальну суму нарахованого податку (з визначенням фіскального номера та податкового номера постачальника). При цьому з метою такого нарахування загальна сума отриманих товарів/послуг не може перевищувати 200 гривень за день (без урахування податку).

Податкова накладна складається на кожне повне або часткове постачання товарів/послуг, а також на суму коштів, що надійшли на поточний рахунок як попередня оплата (аванс) (ст. 201.7 ПКУ).

Право на нарахування податку та складання податкових накладних надається виключно особам, зареєстрованим як платники податку (ст. 201.8 ПКУ)

Податкова накладна виписується у двох примірниках у день виникнення податкових зобов'язань продавця. Оригінал податкової накладної видається покупцю, копія залишається у продавця товарів/послуг. Для операцій, що оподатковуються, і операцій, звільнених від оподаткування, складаються окремі податкові накладні. (У разі звільнення від оподаткування у податковій накладній робиться запис «Без ПДВ»). Податкова накладна є податковим документом і одночасно відображається у податкових зобов'язаннях і реєстрі виданих податкових накладних продавця та реєстрі отриманих податкових накладних покупця.

Податковий кредит – це сума, на яку платник податку має право зменшити податкове зобов'язання звітного періоду.

Якщо розглядати одну окрему операцію з купівлі-продажу товару (послуги) то податковий кредит є, умовно кажучи, дзеркальним відображенням податкового зобов'язання. Тобто сума нарахованого (сплаченого) ПДВ для продавця товару є податковим зобов'язанням, одночасно для покупця – є податковим кредитом.

Податковий кредит звітного періоду визначається виходячи з договірної (контрактної) вартості товарів/послуг та складається із сум податків, нарахованих (сплачених) платником податку за ставками, встановленими Податковим кодексом (ст. 198.3)

У відповідності до статті 198 ПКУ до податкового кредиту відносяться суми податку, сплачені/нараховані у разі здійснення операцій з:

- придбання або виготовлення товарів та послуг;
- придбання (будівництво, спорудження, створення) необоротних активів (у тому числі у зв'язку з придбанням та/або ввезенням таких активів як внесок до статутного фонду та/або при передачі таких активів на баланс платника податку, уповноваженого вести облік результатів спільної діяльності);
- отримання послуг, наданих нерезидентом на митній території України, та в разі отримання послуг, місцем постачання яких є митна територія України;
- ввезення необоротних активів на митну територію України за договорами оперативного або фінансового лізингу;
- ввезення товарів та/або необоротних активів на митну територію України.

Датою віднесення сум податку до податкового кредиту вважається дата тієї події, що відбулася раніше (ст. 198.2 ПКУ):

- дата списання коштів з банківського рахунка платника податку на оплату товарів/послуг;
- дата отримання платником податку товарів/послуг.

Для операцій із ввезення на митну територію України товарів датою віднесення сум податку до податкового кредиту є дата сплати податку за податковими зобов'язаннями, а для операцій з постачання послуг нерезидентом на митній території України – дата складення платником податкової накладної за такими операціями, за умови реєстрації такої податкової накладної в Єдиному реєстрі податкових накладних.

Отже, для визначення суми ПДВ, яка підлягає стягненню в бюджет з окремого платника податку слід розрахувати різницю між сумою податкового зобов'язання та сумою податкового кредиту.

Наведемо умовний приклад.

Підприємство у звітному періоді одержало дохід від реалізації готової продукції у сумі 458 000 грн. (без ПДВ). Придбано сировини для виробництва продукції у сумі 240 000 грн. (в т.ч. ПДВ 20%). *Необхідно визначити суму ПДВ до сплати в бюджет.*

Розв'язання:

1. Податкове зобов'язання становить 20% від суми доходу від реалізації. Тобто:
 $458\,000 \times 20 \div 100 = 91\,600$ грн.
2. Податковий кредит – податок, який включено у вартість придбаної сировини. Його сума дорівнює: $240\,000 \times 20 \div 120 = 40\,000$ грн.
3. Сума ПДВ, що підлягає сплаті в бюджет дорівнює:
 $91\,600 - 40\,000 = 51\,600$ грн.

Якщо різниця між податковим зобов'язанням та податковим кредитом є додатною, то сума перевищення підлягає сплаті (перерахуванню) до бюджету у встановлені законом строки.

Якщо ця різниця є від'ємною (тобто сума податкового кредиту перевищує суму податкового зобов'язання) платник податку має можливість обрати один з трьох варіантів дій, передбачених статтею 200 п. 4 ПКУ. Така сума:

1. враховується у зменшення суми податкового боргу з податку, що виник за попередні звітні (податкові) періоди;
2. або підлягає бюджетному відшкодуванню за заявою платника;
3. та/або зараховується до складу податкового кредиту наступного звітного (податкового) періоду.

Зверніть увагу на те, що бюджетне відшкодування, тобто повернення платнику податку суми, на яку податковий кредит перевищив податкове зобов'язання, відбувається за спеціальною заявою платника. У відповідності до ст. 200.7. ПКУ, платник податку, який має право на отримання бюджетного відшкодування та прийняв рішення про повернення суми бюджетного відшкодування, подає відповідному контролюючому органу податкову декларацію та заяву про повернення суми бюджетного відшкодування, яка відображається у податковій декларації. Заява платника реєструється в спеціальному Реєстрі заяв про повернення сум бюджетного відшкодування (протягом операційного дня їх отримання). Податкова декларація та документи, що її підтверджують, перевіряється контролюючими органами. Повернення узгоджених сум бюджетного відшкодування здійснюється у хронологічному порядку відповідно до черговості внесення до Реєстру заяв про повернення суми бюджетного відшкодування (ст. 200.7.2 ПКУ). У разі з'ясування за результатами проведення перевірок факту, за яким платник податку не має права на отримання бюджетного відшкодування, контролюючий орган надсилає платнику податку податкове повідомлення, в якому зазначаються підстави відмови в наданні бюджетного відшкодування (ст. 200.13.в) ПКУ).

Джерелом сплати бюджетного відшкодування є доходи бюджету, до якого сплачується податок. Забороняється обумовлювати або обмежувати виплату бюджетного відшкодування наявністю або відсутністю доходів, отриманих від цього податку в окремих регіонах України (ст. 200.17 ПКУ).

2.4. Податковий період та строки звітності платників ПДВ

Звітний (податковий) період для платників ПДВ визначений статтею 202 ПКУ.

Звітним (податковим) періодом є календарний м'ясець. У випадках, особливо визначених ПКУ звітним періодом може бути календарний квартал. А саме (ст. 202.1 ПКУ):

а) якщо особа реєструється як платник податку з іншого дня, ніж перший день календарного місяця, першим звітним (податковим) періодом є період, який розпочинається від дня такої реєстрації та закінчується останнім днем першого повного календарного місяця;

б) якщо податкова реєстрація особи анулюється в інший день, ніж останній день календарного місяця, то останнім звітним (податковим) періодом є період, який розпочинається з першого дня такого місяця та закінчується днем такого анулювання.

Платникам ПДВ, які використовують спрощену систему оподаткування (тобто є платниками єдиного податку) надано право обрати квартальний податковий період (ст. 202.2 ПКУ).

Порядок звітності та розрахунків з бюджетом регламентує стаття 203 ПКУ.

Податкова декларація подається за базовий звітний (податковий) період, що дорівнює календарному місяцю, протягом 20 календарних днів, що настають за останнім календарним днем звітного (податкового) місяця (ст. 203.1.ПКУ).

Строк подання декларації з ПДВ у випадку, коли звітний податковий період дорівнює календарному кварталу – протягом 40 календарних днів, що настають за останнім календарним днем звітного (податкового) кварталу.

Сума податкового зобов'язання, зазначена платником податку в поданій ним податковій декларації, підлягає сплаті протягом 10 календарних днів, що настають за останнім днем відповідного граничного строку, передбаченого пунктом 203.1 цієї статті для подання податкової декларації (ст. 203.2 ПКУ).

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ ДО РОЗДІЛУ 2

Дайте відповідь на наступні питання

1. В чому полягає суть непрямих податків? Хто є їх реальним платником?
2. Хто є платником податку на додану вартість?
3. Порядок реєстрації платників податку з ПДВ.
4. Якою є умова обов'язкової реєстрації осіб як платників ПДВ?
5. Чи є обов'язковою реєстрація як платника ПДВ суб'єктів – платників єдиного податку?
6. Що є об'єктом оподаткування ПДВ?
7. Які операції не є об'єктом оподаткування?
8. Які операції звільнені від оподаткування ПДВ?
9. Які встановлені звітні періоди і строки сплати ПДВ?
10. Формування бази оподаткування ПДВ при постачанні товарів/послуг на митній території України?
11. В яких випадках база оподаткування ПДВ встановлюється не нижче звичайних цін?
12. Які ставки ПДВ використовуються в податковій системі України? До яких операцій використовується відповідна ставка?
13. Якою є формула розрахунку суми ПДВ, що підлягає перерахування в Бюджет?
14. Як формується податкове зобов'язання? Яка дата є датою виникнення податкового зобов'язання з ПДВ?

15. Що таке «податковий кредит»? Коли у платника податку виникає право на збільшення податкового кредиту з ПДВ?
16. Яким є призначення податкової накладної? Яку інформацію вона містить?
17. Кому надано виключне право складати податкову накладну?
18. Які документи є підставою для нарахування податкового кредиту при відсутності податкової накладної?
19. Призначення та порядок заповнення Реєстру виданих та отриманих податкових накладних.
20. Як може діяти платник податку, коли має від'ємну різницю між податковим зобов'язанням та податковим кредитом?
21. Яким є механізм бюджетного відшкодування ПДВ ?
22. Яким є податковий період для платників ПДВ?
23. Яким є порядок звітності та розрахунку з бюджетом з ПДВ?

ТЕСТИ

Оберіть єдину вірну відповідь.

- 1. Платником ПДВ є:**
 - а) будь-яка особа, що провадить господарську діяльність і реєструється за своїм добровільним рішенням як платник податку;
 - б) особа, яка виробляє підакцизні товари (продукцію) на митній території України, у тому числі з давальницької сировини;
 - в) фізична особа – резидент або нерезидент, яка ввозить підакцизні товари (продукцію) на митну територію України в обсягах, що підлягають оподаткуванню, відповідно до митного законодавства;
 - г) будь-яка особа, яка ввозить товари на митну територію України чи вивозить товари з митної території України
- 2. Особа зобов'язана зареєструватися як платник ПДВ якщо загальна сума від здійснення постачання товарів та послуг протягом 12 місяців сукупно перевищує:**
 - а) 1 000 000 грн.;
 - б) 3 000 000 грн.;
 - в) 7 000 000 грн.;
 - г) 2 000 000 євро.
- 3. Яким суб'єктам господарської діяльності надано право добровільно зареєструватися платником ПДВ?**
 - а) особам, які здійснюють операції за межами митної території України;
 - б) особам, які є платниками єдиного податку;
 - в) особам, сукупний дохід яких за останні 12 місяців не перевищує 1 млн. грн.;
 - г) вірні відповіді б і в.
- 4. В який строк особа, яка бажає добровільно зареєструватися платником ПДВ, подає письмову заяву до органу ДПС?**
 - а) не пізніше 10 числа календарного місяця, що настає за місяцем, в якому вперше досягнуто обсягу оподатковуваних операцій понад 1 млн. грн.
 - б) не пізніше ніж за 20 календарних днів до початку податкового періоду, з якого такі особи вважатимуться платниками податку та матимуть право на податковий кредит і складання податкових накладних;
 - в) до кінця звітного періоду, в якому прийнято рішення стати платником ПДВ;
 - г) не пізніше ніж за 10 календарних днів до початку податкового періоду, з якого такі особи вважатимуться платниками податку та матимуть право на податковий кредит і складання податкових накладних.

5. Об'єктом оподаткування ПДВ є операції платників податку з:

- а) постачання товарів, місце постачання яких розташоване на митній території України;
- б) ввезення на митну територію України товарів в обсягах, які підлягають оподаткуванню митними платежами;
- в) реалізації конфіскованих підакцизних товарів (продукції), підакцизних товарів (продукції), визнаних безхазяйними, підакцизних товарів (продукції), за якими не звернувся власник до кінця строку зберігання, та підакцизних товарів (продукції), що за правом успадкування чи на інших законних підставах переходять у власність держави;
- г) передача майна у концесію.

6. За нульовою ставкою ПДВ оподатковуються операції з:

- а) надання послуг із страхування;
- б) передачі майна у схов (відповідальне зберігання), а також у лізинг;
- в) експорту товарів (супутніх послуг), якщо їх експорт підтверджений митною декларацією, оформленою відповідно до вимог митного законодавства;
- г) надання послуг з інкасації

7. Не є об'єктом оподаткування ПДВ операції з:

- а) постачання товарів (послуг) підприємствами роздрібною торгівлі, які розташовані на території України в зонах митного контролю;
- б) обслуговування повітряних суден, що виконують міжнародні рейси;
- в) надання послуг з агентування і фрахтування морського торговельного флоту судовими агентами на користь нерезидентів, які надають послуги з міжнародних перевезень пасажирів, їхнього багажу, вантажів чи міжнародних відправлень;
- г) постачання послуг із доставки пенсій, страхових виплат та грошової допомоги населенню

8. Звільняються від оподаткування ПДВ операції з:

- а) постачання продуктів дитячого харчування та товарів дитячого асортименту для немовлят за переліком, затвердженим Кабінетом Міністрів України;
- б) міжнародні перевезення пасажирів і багажу та вантажів залізничним, автомобільним, морським і річковим та авіаційним транспортом;
- в) постачання товарів для заправки або забезпечення морських суден, що використовуються для навігаційної діяльності;
- г) всі відповіді вірні.

9. Податкове зобов'язання платника ПДВ це:

- а) обов'язок сплачувати ПДВ за умови, що його сукупний дохід за останні 12 місяців перевищив 1 млн. грн.;
- б) загальна сума податку на додану вартість, одержана (нарахована) платником у звітному періоді;
- в) сума податку на додану вартість, яку платник зобов'язаний перерахувати в бюджет;
- г) різниця між сумою податку, отриманого від продажу товару та сумою податку, сплаченого в зв'язку з придбанням сировини та матеріалів у постачальників.

10. Податковий кредит:

- а) сума податку, яку платник має право перерахувати до бюджету в наступному звітному періоді;
- б) сума, на яку платник має право зменшити податкове зобов'язання звітного періоду;
- в) від'ємна різниця між нарахованим та сплаченим ПДВ;
- г) сума на яку отриманий ПДВ перевищує сплачений ПДВ.

11. Датою виникнення податкового зобов'язання є:

- а) дата підписання акту прийому-передачі виконаних робіт;

- б) дата зарахування коштів від покупця на банківський рахунок платника ПДВ як оплата проданих товарів;
- в) дата відвантаження покупцю замовлених товарів;
- г) дата виникнення будь-якої з перелічених вище подій, що наступила першою.

12. В разі, якщо податковий кредит перевищує податкове зобов'язання, платник ПДВ має право на наступні дії:

- а) подати заяву до регулюючих органів про відшкодування переплати по ПДВ;
- б) зарахувати суму переплати у зменшення податкового боргу, що виник в попередньому податковому періоді;
- в) зарахувати суму переплати до складу податкового кредиту наступного податкового періоду;
- г) всі перелічені дії передбачені законом.

13. Підприємство діє на митній території України, виробляє харчові продукти. В звітному періоді підприємством реалізовано готової продукції на суму 700 000 грн. (без врахування ПДВ). В тому числі експортовано товарів на 200 000 грн. Крім того відвантажено продуктів дитячого харчування на суму 100 000 грн. (без врахування ПДВ). Яким є податкове зобов'язання в звітному періоді?

- а) 100 000 грн.;
- б) 140 000 грн.;
- в) 160 000 грн.;
- г) 200 000 грн..

14. Протягом звітного періоду підприємство здійснило такі витрати: придбані у постачальника матеріали для виробництва продукції на суму 36 000 грн. (в т.ч. ПДВ 20%); виплачено заробітну плату працівникам на суму 18 000 грн.; надано благодійну допомогу міській лікарні на суму 5 000 грн. Якою є сума податкового кредиту?

- а) 8 200 грн.;
- б) 7 200 грн.;
- в) 6 000 грн.;
- г) недостатньо інформації.

15. Обсяг реалізованої продукції у звітному періоді складає 240 000 грн. (в т.ч. ПДВ 20%) вартість отриманих матеріалів – 168 000 грн. (з ПДВ); придбано виробниче обладнання на суму 72 000 грн. (з ПДВ). Сума ПДВ, що підлягає сплаті в бюджет дорівнює:

- а) 0 грн.;
- б) 12 000 грн.;
- в) 28 000 грн.;
- г) 40 000 грн..

Розділ 3. ПОДАТОК НА ДОХОДИ ФІЗИЧНИХ ОСІБ

Податок на доходи фізичних осіб (ПДФО) є найважливішим серед прямих податків за обсягом надходжень до зведеного бюджету України. За даними 2019 року його частка становила 21% загальної суми доходів.

В першому розділі даного посібника відмічалось, що з метою усунення подвійного оподаткування до доходу фізичної особи-підприємця, який використовує спрощену систему оподаткування, відносять його дохід від господарчої діяльності. З цього доходу власне стягується єдиний податок. Тобто такий підприємець особисто не є платником податку на доходи фізичних осіб.

Проте фізична особа – підприємець або юридична особа, які використовують спрощену систему оподаткування, виступають в ролі податкового агента, що законом визначений як платник ПДФО (ст.162.1 ПКУ).

Категорія «податковий агент» розтлумачена у ст. 14.1.180 ПКУ. *Податковим агентом* щодо податку на доходи фізичних осіб виступає юридична особа або фізична особа-підприємець, яка залучає до свого бізнесу найманих працівників, та сплачує їм заробітну плату. Податковий агент зобов'язаний нараховувати, утримувати та сплачувати ПДФО до бюджету від імені та за рахунок фізичних осіб – найманих працівників з доходу у вигляді заробітної плати (та інших, прирівняних до неї виплат, компенсацій та винагород).

Тож доцільно ознайомитися із деякими законодавчими нормами щодо адміністрування ПДФО.

В господарчій практиці суб'єктів підприємництва – платників єдиного податку *об'єктом оподаткування ПДФО* є трудові доходи (заробітна плата) працівників з якими укладена трудова угода.

Базою оподаткування є загальний місячний оподаткований дохід, тобто заробітна плата, нарахована (виплачена) протягом місячного звітного періоду.

Заробітна плата, лікарняні, виплати за договорами цивільно-правового характеру оподатковуються за *ставкою 18%*.

Податок на доходи фізичних осіб сплачується (перераховується) до бюджету під час виплати заробітної плати єдиним платіжним документом. Банки приймають платіжні документи на виплату заробітної плати лише за умови одночасного подання розрахункового документа на перерахування цього податку до бюджету.

Якщо оподатковуваний дохід надається у негрошовій формі чи виплачується готівкою з каси податкового агента, податок сплачується (перераховується) до бюджету протягом трьох банківських днів з дня, що настає за днем такого нарахування (виплати, надання).

Для пом'якшення соціальної нерівності в суспільстві законодавством передбачені податкові соціальні пільги, що надаються певним верствам населення. Така податкова політика базується на необхідності підтримання мінімального рівня життєзабезпечення. Умови надання та розміри соціальної пільги передбачені статтею 169 ПКУ.

Податкова соціальна пільга – сума, на яку платник ПДФО має право зменшити свій загальний місячний оподатковуваний дохід у вигляді заробітної плати від одного роботодавця.

Абсолютна величина податкової соціальної пільги визначається на рівні 50% від прожиткового мінімуму для працездатних осіб встановленого на 1 січня звітного податкового року (ст. 169.1.1 ПКУ).

Наприклад: у 2020 році прожитковий мінімум для працездатних осіб, встановлений на 1.01.2020 р., становить 2102 грн. Тож мінімальна сума податкової соціальної пільги у 2020 році дорівнює 1051 грн. (2020 × 50%).

Податкова соціальна пільга застосовується до доходу, нарахованого на користь платника податку протягом звітного податкового місяця як заробітна плата (інші прирівняні до неї відповідно до законодавства виплати, компенсації та винагороди), якщо його

розмір не перевищує суми, що дорівнює розміру місячного прожиткового мінімуму, діючого для працездатної особи на 1 січня звітного податкового року, помноженого на 1,4 та округленого до найближчих 10 гривень (п.169.4.1 ст. 169)

Наприклад:

✓ станом на 1 січня 2020 року прожитковий мінімум для працездатної особи (ПМПО) становить 2102 грн.

✓ дохід (зарплата) який дає право на використання соціальної пільги у 2020 році становить: $2102 \times 1,4 = 2942,80$ грн. Округлена сума становить **2940 грн.**

Право на пільгу в розмірі 50% ПМПО (тобто **100% пільги**) має будь який платник ПДФО, дохід якого відповідає умовам ст. 169.4.1

Наприклад, працівник прийнятий на роботу 10 лютого 2020 року, тобто не відпрацював повний місяць. Зарплата працівника за фактично відпрацьований час склала 2700 грн. Він подав заяву роботодавцю про використання податкової соціальної пільги. Така пільга в даному випадку становить 1051 грн. (звичайна, 100%), і вона може бути використана, оскільки дохід робітника менше розміру, що дає право на використання пільги. Відповідно сума нарахованого ПДФО становитиме:

✓ база оподаткування: $2700 - 1051 = 1649$ грн.

✓ сума податку: $1649 \times 18\% = 296,82$ грн.

Податкову соціальну пільгу у **розмірі 100%** призначають також платнику ПДФО, який утримує двох, чи більше дітей віком до 18 років (в розрахунку на кожну таку дитину (п. 169.1.2 ст. 169 ПКУ).

Наприклад, заробітна плата працівника – 5400 грн. Працівник має двох дітей віком до 18 років. Від нього отримано заяву на податкову соціальну пільгу. Гранична величина доходу, що дає право на соціальну пільгу, як визначалося, становить 2940 грн. В розрахунку на двох дітей ця сума дорівнює $2940 \times 2 = 5880,00$ грн. Тобто при зарплаті 5400 грн. працівник може використати соціальну пільгу. Сума податкової соціальної пільги на двох дітей становить $1051,00 \times 2 = 2102$ грн. Тож ПДФО буде утриманий в сумі: $(5400 - 2102) \times 18\% = 593,64$ грн.

Право на зменшення оподаткованого доходу у розмірі **150% податкової соціальної пільги** мають кілька категорій платників ПДФО, визначених п. 169.1.3. ст. 169 ПКУ, серед них:

- одинокі матері – у розрахунку на кожну дитину віком до 18 років;
- батьки, що утримують дитину-інваліда;
- особи, що постраждали внаслідок Чорнобильської катастрофи (віднесені до першої і другої категорії);
- учні, студенти, аспіранти;
- особи з інвалідністю I і II групи та інші.

Зменшення оподаткованого доходу у **розмірі 200% податкової соціальної пільги** передбачено п. 169.1.4 ст. 169 для Героїв України, Героїв Радянського Союзу, учасників бойових дій під час Другої світової війни та інших.

Слід зауважити: у разі якщо платник податку має право на застосування податкової соціальної пільги з двох і більше підстав, передбачених статтею 169, застосовується одна пільга з підстави, що передбачає її найбільший розмір (п. 169.3.1)

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ ДО РОЗДІЛУ 3

Дайте відповідь на наступні питання

1. Хто є платниками ПДФО?
2. Який суб'єкт податкових відносин визначається як «податковий агент»? Якими є його обов'язки?
3. Що є об'єктом та базою оподаткування ПДФО.

4. За якою ставкою нараховується ПДФО з доходу у вигляді заробітної плати?
5. Опишіть порядок нарахування і сплати ПДФО.
6. Яким категоріям громадян надано право отримання податкової соціальної пільги?
7. Як визначається розмір доходу, до якого застосовується податкова соціальна пільга?
8. Як визначається мінімальна сума податкової соціальної пільги?
9. Назвіть категорії платників ПДФО, яким може бути призначена податкова соціальна пільга в розмірі 100%, 150% та 200% пільги.
10. Як вирішується питання, коли платник ПДФО має право на застосування податкової соціальної пільги з двох підстав?

ЗАДАЧІ

Задача 1.

Місячний дохід фізичної особи включає: нараховану заробітну плату в сумі 9 500 грн. та премію за технологічний винахід в сумі 2 000 грн. Визначити суму ПДФО, яка підлягає перерахуванню в бюджет.

Задача 2.

Студент юридичного коледжу у вільний від навчання час працює офіціантом в кафе швидкого харчування протягом 3 годин на день. Нарахована в звітному місяці зарплата становить 2 900 грн. Студент подав заяву роботодавцю про надання податкової соціальної пільги. Яка сума ПДФО підлягає перерахуванню в бюджет. (Довідка: прожитковий мінімум для працездатних осіб на 01.01.2020 р. визначений в сумі 2102 грн.)

Задача 3.

Працівниці (самотня мати, яка виховує двох неповнолітніх дітей) нараховані за повний відпрацьований місяць 5 600 грн. Вона повідомила в заяві роботодавцю про те, що має право на підвищену 150%-ову податкову соціальну пільгу згідно ст. 169.1.3 ПКУ, та додала відповідні документи. (Довідка: прожитковий мінімум для працездатних осіб на 01.01.2020 р. визначений в сумі 2102 грн.)

Проведіть розрахунок:

- 1) Розрахункової межі для нарахування даній платниці ПДФО податкової соціальної пільги
- 2) Суми податкової соціальної пільги
- 3) Суми ПДФО, яка підлягає стягненню в бюджет

Розділ 4. ПОРЯДОК НАРАХУВАННЯ ТА СПЛАТИ ЄДИНОГО СОЦІАЛЬНОГО ВНЕСКУ

У відповідності до українського законодавства будь-яка фізична особа-підприємець, самозайняті фізичні особи та юридичні особи, крім перелічених вище податків, зобов'язані сплачувати єдиний соціальний внесок.

В Українському законодавстві єдиний соціальний внесок (повна назва – *єдиний внесок на загальнообов'язкове державне соціальне страхування*) визначається як «консолідований страховий внесок, збір якого здійснюється до системи загальнообов'язкового державного соціального страхування в обов'язковому порядку та на регулярній основі з метою забезпечення захисту у випадках, передбачених законодавством, прав застрахованих осіб на отримання страхових виплат (послуг) за діючими видами загальнообов'язкового державного соціального страхування». Тобто завдяки таким внескам функціонує накопичувальна система загальнообов'язкового державного пенсійного страхування.

Єдиний соціальний внесок (ЄСВ) не входить до податкової системи. Кошти, що надходять від сплати ЄСВ, зараховуються виключно в Пенсійний фонд та фонди загальнообов'язкового державного соціального страхування, і використовуються лише за цільовим призначенням.

Правові та організаційні засади забезпечення збору та обліку єдиного соціального внеску, його розмір, порядок нарахування та сплати визначаються Законом України «Про збір та облік єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування» № 2464-VI від 08.06.2010 року з численними змінами і доповненнями (чинна редакція від 02.04.2020 р.) Органом виконавчої влади, який здійснює адміністрування єдиного соціального внеску є Пенсійний фонд України.

Платниками ЄСВ є роботодавці: підприємства, установи і організації, які використовують працю фізичних осіб на умовах трудового договору; фізичні особи-підприємці, які залучають найманих працівників; фізичні особи, які забезпечують себе роботою самостійно; особи, які проводять незалежну професійну діяльність (наукову, літературну, артистичну, художню, медичну, освітню тощо).

Платники ЄСВ мають бути зареєстровані у відповідному підрозділі Пенсійного фонду України з моменту здійснення ними державної реєстрації в якості юридичної або фізичної особи – підприємця.

Звільняються від сплати ЄСВ (за себе) усі фізичні особи-підприємці, якщо вони є пенсіонерами за віком, або інвалідами й отримують пенсію чи соціальну допомогу. Вони можуть добровільно брати участь у системі державного соціального страхування.

Для юридичних та фізичних осіб-підприємців, які використовують найману працю, базою для нарахування ЄСВ є нарахована кожному найманому працівнику заробітна плата, включаючи основну та додаткову зарплату, інші заохочувальні та компенсаційні виплати, в тому числі в натуральній формі.

Ставка єдиного соціального внеску – становить **22%** від бази нарахування. Виключенням є нарахування ЄСВ на зарплату та лікарняні працівників-інвалідів. З 2019 року всі роботодавці нараховують **8,41%** на фонд оплати праці. Підприємства та громадські організації інвалідів нараховують ЄСВ за ставкою 5,5% на зарплату працівників-інвалідів, та за ставкою 22% – іншим працівникам⁵.

Фізичні особи-підприємці, які обрали спрощену систему оподаткування і здійснюють нарахування ЄСВ *за себе*, можуть *самостійно визначити суму внеску*. Однак законодавством встановлені мінімальні та максимальні величини бази для нарахування ЄСВ. **Нижня межа** – це **мінімальна заробітна плата** (станом на 01.01.2020 р – 4723 грн.). Тобто **сума єдиного внеску не може бути меншою за розмір мінімального страхового внеску** (станом на 01 січня 2020 року: 4723,00 грн. × 22 ÷ 100 = 1039,06 грн.).

⁵ Стаття 8 Закону України «Про збір та облік єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування» № 2464-VI від 08.06.2010 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2464-17>

Верхня межа бази нарахування встановлена законом на рівні **15 мінімальних зарплат**. Відповідно, станом на 01.01.2020 р. максимальна величина бази нарахування єдиного внеску дорівнює 70845 грн. ($4723,00 \times 15$). Тож **максимальна сума єдиного внеску** становить на 01.01.2020 р. 15585,90 грн. ($70845 \times 22 \div 100$). Навіть якщо сума місячного доходу фізичної особи-підприємця перевищує 15 мінімальних зарплат, він все одно не буде сплачувати більше ніж 22% від максимальної бази нарахування, зобов'язаний сплатити 15585,90 грн. ЄСВ.

Якщо підприємець не отримав дохід в звітному році, або окремому місяці звітного року, він **зобов'язаний сплатити ЄСВ** в розмірі не меншому за мінімальний страховий внесок. **Обов'язку сплачувати ЄСВ не позбавляється і той підприємець, який не здійснював господарчу діяльність взагалі.** Він мусить або ліквідувати бізнес, або сплачувати ЄСВ в мініальному розмірі.

Для осіб, які працюють в сільському господарстві, зайняті на сезонних роботах, виконують роботи за цивільно-правовими договорами, творчих працівників, та інших осіб, які отримують зарплату (дохід) за виконану роботу, строк виконання яких перевищує календарний місяць, ЄСВ нараховується на суму, що визначається шляхом ділення заробітної плати (доходу) виплаченої за результатами роботи, на кількість місяців, за які вона нарахована.

Термін сплати єдиного внеску: фізичні особи-підприємці, які обрали спрощену систему оподаткування зобов'язані сплачувати єдиний внесок, нарахований за календарний квартал, до 20 числа місяця, що настає за кварталом, за який сплачується ЄСВ (19 квітня, 19 липня, 19 жовтня, 19 січня).

Період подачі звітності до органів доходів і зборів: для фізичних осіб-підприємців, які обрали спрощену систему оподаткування звітним періодом є календарний рік. У разі припинення підприємницької діяльності фізичної особи-підприємця її останнім звітним періодом є період з дня закінчення попереднього звітного періоду до дня державної реєстрації припинення підприємницької діяльності.

У разі несвоєчасної, або не в повному обсязі сплати єдиного внеску до платника застосовуються фінансові санкції.

Єдиний внесок підлягає сплаті незалежно від фінансового стану платника.

За наявності у платника єдиного внеску інших зобов'язань, окрім єдиного внеску, ЄСВ є першочерговим платежем, має пріоритет перед усіма іншими зобов'язаннями, крім зобов'язань з виплати заробітної плати (доходу).

Особливі умови щодо сплати єдиного соціального внеску передбачені **для сімейних фермерських господарств**, які створені без набуття статусу юридичної особи, та зареєстровані платниками єдиного податку четвертої групи. Законом України «Про державну підтримку сільського господарства України»⁶ (стаття 13¹) для таких господарств передбачена додаткова фінансова підтримка через механізм доплати на користь застрахованих осіб – членів/голови сімейного фермерського господарства єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування у сумі:

- 0,9 мінімального страхового внеску – перший рік;
- 0,8 мінімального страхового внеску – другий рік;
- 0,7 мінімального страхового внеску – третій рік;
- 0,6 мінімального страхового внеску – четвертий рік;
- 0,5 мінімального страхового внеску – п'ятий рік;
- 0,4 мінімального страхового внеску – шостий рік;
- 0,3 мінімального страхового внеску – сьомий рік;
- 0,2 мінімального страхового внеску – восьмий рік;

⁶ Закон України «Про державну підтримку сільського господарства України» (ВВР, 2004, № 49, ст.527).
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1877-15>

0,1 мінімального страхового внеску – дев'ятий та десятий роки.

Така фінансова підтримка надається за рахунок коштів, передбачених у Державному бюджеті України, в тому числі за рахунок коштів, які спрямовуються на державну підтримку сільськогосподарських товаровиробників.

Фінансова підтримка щодо ЄСВ надається виключно за умови, що його голова сплачує за себе та за кожного з членів свого фермерського господарства (якщо вони не підлягають страхуванню на інших засадах) єдиний внесок на загальнообов'язкове державне соціальне страхування у сумі, не меншій за:

- 0,1 мінімального страхового внеску – перший рік;
- 0,2 мінімального страхового внеску – другий рік;
- 0,3 мінімального страхового внеску – третій рік;
- 0,4 мінімального страхового внеску – четвертий рік;
- 0,5 мінімального страхового внеску – п'ятий рік;
- 0,6 мінімального страхового внеску – шостий рік;
- 0,7 мінімального страхового внеску – сьомий рік;
- 0,8 мінімального страхового внеску – восьмий рік;
- 0,9 мінімального страхового внеску – дев'ятий та десятий роки.

Українське законодавство передбачає *добровільну сплату єдиного соціального внеску* громадянами України, іноземцями та особами без громадянства. Добровільними платниками можуть бути члени фермерського господарства, особистого сільського господарства; особи, які досягли 16-ти річного віку, але не перебувають у трудових відносинах із роботодавцями, та не є самостійно зайнятими фізичними особами-підприємцями, громадяни України, які працюють або постійно проживають за межами України, іноземці та особи без громадянства, які постійно проживають або працюють в Україні. Така добровільна участь у формуванні державного фонду соціального страхування дає можливість набутти страхового стажу для отримання в майбутньому пенсії за віком за рахунок коштів Державного Пенсійного фонду України.

Особа, яка вирішує добровільно робити соціальний внесок має подати відповідну заяву до органу доходів і зборів за місцем проживання. З особою, яка подала заяву про добровільну участь у системі загальнообов'язкового державного соціального страхування, органом доходів і зборів в строк не пізніше ніж 30 календарних днів з дня отримання заяви укладається договір. Зареєстровані особи мають робити соціальні внески протягом всього періоду дії договору, але не менше одного року.

Договором про добровільну участь може бути передбачена одноразова сплата особою єдиного внеску за попередні періоди, в яких особа не підлягала загальнообов'язковому державному соціальному страхуванню (у тому числі за період з 1 січня 2004 року по 31 грудня 2010 року). При цьому сума сплаченого єдиного внеску за кожен місяць такого періоду не може бути меншою за мінімальний страховий внесок та більшою за суму єдиного внеску, обчисленого виходячи з максимальної величини бази нарахування єдиного внеску, встановлених на дату укладення договору.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ ДО РОЗДІЛУ 4

В таблиці 4.1 представлений перелік та ставки податків, зборів та обов'язкових платежів, які має сплатити фізична особа-підприємець. Сума податку на доходи фізичних осіб – найманих працівників (ПДФО) в таблиці визначена, виходячи із нарахування мінімальної зарплати. При більшому рівні нарахованої зарплати, сума ПДФО буде відповідно збільшуватися.

Використовуючи дані, наведені в таблиці 1, проведіть розрахунок зобов'язань підприємця перед бюджетом та Пенсійним фондом для запропонованих умов.

Приклад 1.

Фізична особа-підприємець зареєстрований платником єдиного податку другої групи. Ставка єдиного податку за обраним видом діяльності – 18%. Кількість найманих працівників – 3 особи, яким за звітний місяць нарахована зарплата відповідно 8000,00 грн., 7500,00 грн. та 6000,00 грн.

Проведіть розрахунок місячної суми наступних податків та обов'язкових внесків:

1. Єдиного податку
2. Єдиного соціального внеску «за себе»
3. Єдиного соціального внеску за найманих працівників
4. Податку на доходи фізичних осіб, утримані із зарплати найманих працівників
5. Військового збору
6. Загальну суму податкових зобов'язань перед бюджетом

Приклад 2

Фізична особа-підприємець віднесена до третьої групи платників єдиного податку. При цьому він не є платником податку на додану вартість.

Валовий дохід за звітний місяць становив 500000, 00 грн. Єдиний соціальний внесок «за себе» підприємець сплачує на мінімально встановленому рівні.

Чисельність найманих працівників становила 5 осіб. Посадовий оклад кожного з них – 8000 грн.

Проведіть розрахунок місячної суми наступних податків та обов'язкових внесків:

1. Єдиного податку
2. Єдиного соціального внеску «за себе»
3. Єдиного соціального внеску за найманих працівників
4. Податку на доходи фізичних осіб, утримані із зарплати найманих працівників
5. Військового збору
6. Загальну суму податкових зобов'язань перед бюджетом

Таблиця 4.1.

СТАВКИ ТА СУМИ ПОДАТКІВ ДЛЯ ФОП У 2020 РОЦІ

Вид податку	Ставка податку	Сума, грн..
Мінімальна зарплата станом на 01.01.2020		4723,00
Прожитковий мінімум для працездатних осіб		2102,00
ФОП – 1 групи		
ЄСВ «за себе»	22% від <i>мінімальної зарплати</i>	1039,06 (4723 × 22 ÷ 100)
Єдиний податок	До 10% <i>прожиткового мінімуму для працездатних осіб</i>	210,20 (2102 × 10 ÷ 100)
Разом за ФОП за місяць		1249,26
ФОП – 2 група		
ЄСВ «за себе»	22% від мінімальної зарплати	1039,06
Єдиний податок	До 20% <i>від мінімальної зарплати</i>	944,60 (4723 × 20 ÷ 100)
Разом за ФОП за місяць		1983,66
ФОП – 3 група		
ЄСВ «за себе»	22% від мінімальної зарплати	1039,06
Єдиний податок	5% (3% + ПДВ) від доходу	X
Разом за ФОП за місяць		1039,06 + X
ФОП на загальній системі оподаткування		
Податок на доходи фізичних осіб (ПДФО)	18% від чистого прибутку (Доходи мінус витрати)	X
Військовий збір	1,5% від чистого прибутку	Y
Єдиний соціальний внесок «за себе»	22% від чистого прибутку, але не менше 22% від мінімальної зарплати	Не менше 1039,06
Разом за ФОП за місяць		X + Y + 1039,06
За найманих працівників *		
Нарахована зарплата одного працівника	Оклад = мінімальній зарплаті	4723,00
Утримання із зарплати працівника		
ПДФО	18% від нарахованої зарплати	850,14
Військовий збір	1,5% від нарахованої зарплати	70,85
Всього утримування із зарплати робітника		920,99
Належить до видачі робітнику (4723 – 850,14 – 70,85)		3802,01
Податок, що сплачує ФОП за кожного найманого працівника		
Єдиний соціальний внесок	22% від нарахованої зарплати	Не менше 1039,06
Загальна сума відрахувань до бюджету та Пенсійного фонду за кожного найманого працівника (920,99 + 1039,06)		1960,05

* Розрахунок здійснено на прикладі нарахування робітнику мінімальної зарплати

Розділ 5. ОБЛІК ТА ЗВІТНІСТЬ ПЛАТНИКІВ ЄДИНОГО ПОДАТКУ

Порядок обліку доходів та витрат і звітності за результатами господарчої діяльності підприємців – платників єдиного податку регулюється ст. 296 ПКУ.

Платники єдиного податку *першої і другої груп* та платники єдиного податку *третьої групи (фізичні особи – підприємці), які не є платниками податку на додану вартість*, ведуть «Книгу обліку доходів» шляхом щоденного, за підсумками робочого дня, відображення отриманих доходів (*форму та порядок заповнення Книги обліку доходів розглянемо в абзаці 5.1*).

Платники єдиного податку *третьої групи (фізичні особи – підприємці), які є платниками податку на додану вартість*, ведуть облік доходів та витрат за формою та в порядку, що встановлені центральним органом виконавчої влади (*дивіться абзаці 5.2*).

Платники єдиного податку *третьої групи – юридичні особи використовують дані спрощеного бухгалтерського обліку щодо доходів та витрат* з урахуванням положень пунктів 44.2, 44.3 статті 44 ПКУ

Платники єдиного податку першої та другої груп подають до контролюючого органу податкову декларацію платника єдиного податку у строк, встановлений для річного податкового (звітного) періоду, в якій відображаються обсяг отриманого доходу і щомісячні авансові внески (*порядок заповнення декларації розглянемо в абзаці 5.3*). Така податкова декларація подається, якщо платник єдиного податку не допустив перевищення протягом року граничного обсягу доходу, та/або самостійно не перейшов на сплату єдиного податку за ставками, встановленими для платників єдиного податку другої, третьої групи, чи на загальну систему оподаткування.

Платники єдиного податку *третьої групи* подають до контролюючого органу податкову декларацію платника єдиного податку у строки, встановлені *для квартального податкового (звітного) періоду* (*дивіться абзаці 5.3*)

Якщо в звітному періоді відбулося перевищення граничного рівня доходу, у податковій декларації окремо відображаються обсяг доходу, оподаткований за ставкою передбаченою для даної групи платників, та обсяг доходу, оподаткований за підвищеною ставкою (15% або за подвійною ставкою єдиного податку).

5.1. Порядок ведення книги обліку доходів фізичними особами підприємцями першої – третьої групи (які не є платниками ПДВ)

Форма та порядок ведення «Книги обліку доходів» для платників єдиного податку першої, другої та третьої групи (які не є платниками ПДВ) затверджені Наказом Міністерства України від 19.06.2015 р. № 579 «Про затвердження форм книги обліку доходів і книги обліку доходів і витрат та порядків їх ведення» (далі – наказ № 579), який набрав чинності з 28.07.2015 р.⁷

Форма Книги обліку доходів представлена в таблиці 5.1. За вибором платника податку Книгу можна вести в паперовому, або електронному вигляді. Від цього вибору залежить порядок реєстрації Книги у відповідному контролюючому органі. Ця процедура визначена у Порядку ведення Книги обліку – пункти 3 – 4.

Записи у Книзі виконуються *за підсумками робочого дня*, протягом якого отримано дохід, зокрема про кошти, які надійшли на поточний рахунок платника податку та/або які отримано готівкою, вартість безоплатно отриманих товарів (робіт, послуг).

У відповідності до Порядку ведення Книги, затвердженого Наказом №579, платник податку заносить до Книги відомості в такому порядку:

- 1) у графі 1 зазначається дата запису;
- 2) у графах 2 – 6 щоденно відображається дохід від провадження господарської діяльності, що оподатковується за ставками, встановленими відповідно до п. 293.2 та пп. 2

⁷ Наказ Міністерства фінансів України від 19.06.2015 р. № 579 «Про затвердження форм книги обліку доходів і книги обліку доходів і витрат та порядків їх ведення» URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0800-15>

п. 293.3 статті 293 глави 1 розділу XIV Кодексу, із сумарним підсумком за місяць, квартал, рік, зокрема отримана сума коштів за продані товари, виконані роботи, надані послуги протягом податкового (звітного) періоду в грошовій формі (окремо в готівковій та безготівковій), матеріальній або нематеріальній формі;

Таблиця 5.1

КНИГА
обліку доходів (для платників єдиного податку першої, другої та третьої груп, які не є платниками податку на додану вартість)

Дата запису	Дохід від провадження діяльності*				Дохід, що оподатковується за ставкою 15 %		
	вартість проданих товарів, виконаних робіт, наданих послуг			вартість безоплатно отриманих товарів (робіт, послуг), грн., коп.	всього, грн., коп. (гр. 4 + гр. 5)	вид доходу**	сума, грн., коп.
	сума, грн., коп.	сума повернутих коштів за товари (роботи, послуги) та/або передплати, грн., коп.	скоригована сума доходу, грн., коп. (гр. 2 – гр. 3)				
1	2	3	4	5	6	7	8

* Відповідно до пункту 293.2, підпункту 2 пункту 293.3 статті 293 глави 1 розділу XIV Податкового кодексу України (крім доходу, що оподатковується за ставкою 15 %).

** Відповідно до підпунктів 1-5 пункту 293.4 статті 293 глави 1 розділу XIV Податкового кодексу України зазначається цифра від 1 до 5, яка відповідає виду доходу, визначеного в цьому пункті.

3) у графі 2 зазначається отримана сума коштів за продані товари, виконані роботи, надані послуги;

4) у графі 3 вказується сума повернутих коштів за продані товари, виконані роботи, надані послуги та/або передплати;

5) у графі 4 зазначається скоригована сума доходу за продані товари, виконані роботи, надані послуги на суму повернутих коштів за продані товари, виконані роботи, надані послуги та/або передплати та розраховується як різниця граф 2 і 3;

6) у графі 5 вказується вартість безоплатно отриманих товарів (робіт, послуг);

7) у графі 6 відображається загальна сума доходу як сума граф 4 і 5;

8) у графах 7 і 8 відображаються відповідно вид та сума доходу, що оподатковується за ставкою 15 % відповідно до пп. 1 – 5 пункту 293.4 статті 293 глави 1 розділу XIV Кодексу.

Книга зберігається у платника податку протягом 3 років після закінчення звітного періоду, в якому здійснено останній запис.

Дані Книги заповнюються у гривнях з копійками та використовуються платником податку для заповнення податкової декларації платника єдиного податку.

5.2. Порядок ведення «Книги обліку доходів і витрат» фізичними особами підприємцями третьої групи які є платниками ПДВ

У відповідності до Закону № 579, фізичні особи – підприємці третьої групи, які є платниками ПДВ, мають надавати звітність не тільки про доходи, а і про витрати. Тому Книга обліку містить два розділи: I. Доходи і II Витрати⁸.

⁸ Наказ Міністерства фінансів України від 19.06.2015 р. № 579 «Про затвердження форм книги обліку доходів і витрат та порядків їх ведення» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua>

Форма Книги обліку доходів і витрат представлена в таблиці 5.2.

Як і для інших груп платників єдиного податку, підприємцям даної групи дозволяється вести Книгу як в паперовому, так і в електронному вигляді, з відповідним порядком реєстрації цих документів.

Платник податку заносить до Книги відомості в такому порядку:

у розділі I «Доходи»:

- 1) у графі 1 зазначається дата запису;
- 2) у графах 2–7 відображається дохід від провадження господарської діяльності, що оподатковується за ставкою, визначеною пп. 1 п. 293.3 ст. 293 глави 1 розділу XIV ПКУ, **без податку на додану вартість**;
- 3) у графі 2 зазначається отримана сума коштів за продані товари, виконані роботи, надані послуги протягом податкового (звітного) періоду в грошовій формі (окремо в готівковій та безготівковій), матеріальній або нематеріальній формі;
- 4) у графі 3 вказується сума повернутих коштів за продані товари, виконані роботи, надані послуги та/або передплати;
- 5) у графі 4 зазначається скоригована сума доходу за продані товари, виконані роботи, надані послуги на суму повернутих коштів за продані товари, виконані роботи, надані послуги та розраховується як різниця граф 2 і 3;
- 6) у графі 6 у графі 5 вказується вартість безоплатно отриманих товарів (робіт, послуг), наданих платнику податку згідно з договорами дарування та іншими договорами, укладеними згідно із законодавством, за якими не передбачено грошової або іншої компенсації вартості таких товарів (робіт, послуг) чи їх повернення, а також товари, передані платнику податку на відповідальне зберігання і використання таким платником;
- 7) відображається сума кредиторської заборгованості, за якою минув строк позовної давності;
- 8) у графі 7 відображається загальна сума доходу як сума граф 4, 5 і 6;
- 9) у графах 8 і 9 відображаються вид та сума доходу, що оподатковується за ставкою 15% відповідно до пп. 1, 3, 4 п. 293.4 ст. 293 гл. 1 р. XIV ПКУ;

у розділі II «Витрати»:

- 1) у графі 1 зазначається дата запису;
- 2) у графах 2 і 3 відображаються витрати, пов'язані з придбанням товарів (робіт, послуг) **без податку на додану вартість**, у тому числі суми, що сплачуються згідно з договором постачальнику (продавцю), за вирахуванням непрямих податків; суми ввізного мита; суми непрямих податків у зв'язку з придбанням товарів (робіт, послуг), які не відшкодовуються платникам податку; транспортно-заготівельні витрати; інші витрати, які безпосередньо пов'язані з придбанням товарів (робіт, послуг) і доведенням їх до стану, в якому вони придатні для використання у запланованих цілях;
- 3) у графі 4 відображається сума витрат на оплату праці у разі використання праці найманих осіб;
- 4) у графі 5 відображається сума сплаченого єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування;
- 5) у графі 6 зазначається сума інших витрат, які понесені у зв'язку з провадженням господарської діяльності платника податку, зокрема витрат на зв'язок, сплату орендних та комунальних платежів тощо;
- 6) у графі 7 відображається загальна сума витрат на провадження господарської діяльності як сума граф 3, 4, 5 і 6.

Книга зберігається у платника податку протягом 3 років після закінчення звітного періоду, в якому здійснено останній запис.

Дані Книги заповнюються у гривнях з копійками та використовуються платником податку для заповнення податкової декларації платника єдиного податку.

КНИГА
обліку доходів і витрат (для платників єдиного податку третьої групи, які є платниками ПДВ)
І. ДОХОДИ

Дата запису	Дохід від провадження діяльності *						Дохід, що оподатковується за ставкою 15%	
	вартість проданих товарів, виконаних робіт, наданих послуг	вартість безоплатно отриманих товарів (робіт, послуг) без податку на додану вартість, грн., коп.	сума кредиторської заборгованості, за якою минув строк позовної давності, без податку на додану вартість, грн., коп.	всього, грн., коп. (гр. 4 + гр. 5 + гр. 6)	вид** доходу	сума, грн., коп.		
1	2	3	4	5	6	7	8	9
	Сума без податку на додану вартість, грн., коп.	Сума повернутих коштів за товар (роботи, послуги) та/або передоплати без податку на додану вартість, грн., коп.	скоригована сума доходу, грн., коп. (гр. 2 – гр. 3)	вартість безоплатно отриманих товарів (робіт, послуг) без податку на додану вартість, грн., коп.	сума кредиторської заборгованості, за якою минув строк позовної давності, без податку на додану вартість, грн., коп.	всього, грн., коп. (гр. 4 + гр. 5 + гр. 6)	вид** доходу	сума, грн., коп.
1	2	3	4	5	6	7	8	9

* Відповідно до пп.1 п. 293.3 ст. 293 глави 1 розділу XIV Податкового кодексу України (крім доходу, що оподатковується за ставкою 15%).

** Відповідно до пп. 1, 3, 4 п. 293.4 ст. 293 глави 1 розділу XIV Податкового кодексу України.

ІІ. ВИТРАТИ

Дата запису	Витрати пов'язані з придбанням товарів (робіт, послуг)		Витрати на оплату праці найманих працівників, грн., коп.	Єдиний внесок на загальнообов'язкове державне соціальне страхування, грн., коп.	Інші витрати, грн., коп.	Всього, грн., коп. (гр.3 + гр.4 + гр.5 + гр.6)
	вид витрат	сума без податку на додану вартість, грн., коп.				
1	2	3	4	5	6	7
	вид витрат	сума без податку на додану вартість, грн., коп.	Витрати на оплату праці найманих працівників, грн., коп.	Єдиний внесок на загальнообов'язкове державне соціальне страхування, грн., коп.	Інші витрати, грн., коп.	Всього, грн., коп. (гр.3 + гр.4 + гр.5 + гр.6)
1	2	3	4	5	6	7

5.3. Податкова декларація платників єдиного податку

Загальний порядок представлення податкової звітності суб'єктами підприємницької діяльності регламентується статтею 46 Податкового кодексу. Порядок звітності для суб'єктів – платників єдиного податку визначений статтею 296 Податкового кодексу.

У відповідності до п.296.2 статті 296 ПКУ, платники єдиного податку **першої та другої груп** подають до контролюючого органу податкову декларацію платника єдиного податку у строк, встановлений **для річного податкового (звітного) періоду**, в якій відображаються обсяг отриманого доходу, щомісячні авансові внески (квартальною сумою).

Така податкова декларація подається, якщо платник єдиного податку не допустив перевищення протягом року обсягу доходу, визначеного у п.291.4 статті 291 ПКУ, та/або самостійно не перейшов на сплату єдиного податку за ставками, встановленими для платників єдиного податку другої чи третьої групи, або перейшов на загальну систему оподаткування.

Платники єдиного податку **третьої групи** подають до контролюючого органу податкову декларацію платника єдиного податку у строки, встановлені для **квартального податкового (звітного) періоду** (п. 296.3 ст.296 ПКУ)

Отримані протягом звітного періоду доходи, що перевищують граничні обсяги доходів, відображаються у податковій декларації з урахуванням вимог підпунктів 296.5.1 – 296.5.5 статті 296.

Так платники єдиного податку **першої та другої груп** подають до контролюючого органу податкову декларацію у строки, встановлені для **квартального податкового (звітного) періоду**, у разі перевищення протягом року обсягу доходу, визначеного у пункті 291.4 статті 291 цього Кодексу, або самостійного прийняття рішення про перехід на сплату податку за ставками, встановленими для платників єдиного податку другої або третьої (фізичні особи – підприємці) груп (пп. 296.5.1).

При цьому у податковій декларації окремо відображаються обсяг доходу, оподаткований за ставками, визначеними для платників єдиного податку першої та другої груп, обсяг доходу, оподаткований за ставкою 15 відсотків, обсяг доходу, оподаткований за новою ставкою єдиного податку, обраною згідно з умовами, визначеними цієї главою, авансові внески, встановлені пунктом 295.1 статті 295 ПКУ.

Подання податкової декларації у строки, встановлені для квартального податкового (звітного) періоду, звільняє таких платників від обов'язку подання податкової декларації у строк, встановлений для річного податкового (звітного) періоду.

Платники єдиного податку **другої групи** у податковій декларації окремо відображають (пп. 296.5.2.):

- 1) щомісячні авансові внески, визначені п. 295.1 ст. 295 ПКУ;
- 2) обсяг доходу, оподаткований за кожною з обраних ними ставок єдиного податку;
- 3) обсяг доходу, оподаткований за ставкою 15 відсотків (у разі перевищення обсягу доходу).

Платники єдиного податку **третьої групи (фізичні особи – підприємці)** у податковій декларації окремо відображають (пп. 296.5.3.):

- 1) обсяг доходу, оподаткований за кожною з обраних ними ставок єдиного податку;
- 2) обсяг доходу, оподаткований за ставкою 15 відсотків (у разі перевищення обсягу доходу).

Платники єдиного податку **третьої групи (юридичні особи)** у податковій декларації окремо відображають (пп. 296.5.4):

- 1) обсяг доходу, що оподаткований за відповідною ставкою єдиного податку, встановленою для таких платників п. 293.3 ст. 293 ПКУ;
- 2) обсяг доходу, що оподаткований за подвійною ставкою єдиного податку, встановленою для таких платників п. 293.3 ст. 293 ПКУ (у разі перевищення обсягу доходу).

У разі застосування іншого способу розрахунків, ніж передбачено для платників єдиного податку, здійснення видів діяльності, які не дають права застосовувати спрощену систему оподаткування, провадження діяльності, не зазначеної у реєстрі платників єдиного податку першої і другої груп, платники єдиного податку в податковій декларації додаково відображають окремо доходи, отримані від здійснення таких операцій (пп. 296.5.5).

Сума перевищення обсягу доходу відображається у податковій декларації за податковий (звітний) період, у якому відбулося таке перевищення (п. 296.6).

При цьому отримана сума перевищення доходу, встановленого для платників єдиного податку першої і другої груп, не включається до обсягу доходу, з якого сплачується наступна обрана ставка такими платниками єдиного податку.

Форми податкової декларації затверджені Наказом Міністерства фінансів України від 19.06.2015 р. №578 «Про затвердження податкових декларацій платника єдиного податку»⁹.

Електронну версію бланків податкових декларацій для платників єдиного податку – фізичних осіб та платників єдиного податку третьої групи (юридичних осіб) ви знайдете за електронною адресою – <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0799-15>

Література:

1. Податковий кодекс України від 2 грудня 2010 р. № 2755-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>
2. Закон України «Про фермерське господарство» (ВВР), 2003, № 45, ст.363). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/973-15>
3. Закон України «Про внесення змін до Податкового кодексу України та деяких законів України щодо стимулювання утворення та діяльності сімейних фермерських господарств» (№ 2497-VIII від 10 липня 2018 р.) URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2497-19>
4. Законом України «Про збір та облік єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування» № 2464-VI від 08.06.2010 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2464-17>
5. Закон України «Про державну підтримку сільського господарства України» (ВВР, 2004, № 49, ст.527). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1877-15>
6. Наказ Міністерства фінансів України від 19.06.2015 р. № 579 «Про затвердження форм книги обліку доходів і книги обліку доходів і витрат та порядків їх ведення» URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0800-15>
7. Наказ Міністерства фінансів України від 19.06.2015 р. №578 «Про затвердження форм податкових декларацій платника єдиного податку. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0799-15>
8. Марушева О.Г. Податкове право: навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни. Харків: ХДУХТ, 2014. 211 с.
9. Податкова система: Навчальний посібник / [Волохова І. С., Дубовик О. Ю., Слатвінська М. О. та ін.]; за заг. ред. І. С. Волохової, О. Ю. Дубовик. Харків: Видавництво «Діса плюс», 2019. 402 с.

⁹ Наказ Міністерства фінансів України від 19.06.2015 р. №578 «Про затвердження форм податкових декларацій платника єдиного податку». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0799-15>



УДК 658:334.012.64

Личковська М. Р.

*кандидат економічних наук, в.о.доцента
кафедри політичних наук і права ДВНЗ « Південноукраїнський
національний педагогічний університет імені К.Д. Ушинського
м. Одеса, Україна*

МЕНЕДЖМЕНТ МАЛОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА. ПУТІВНИК ПІДПРИЄМЦЯ.

Питання як почати свій бізнес хвилює багатьох. Багато хто з українців хотів би спробувати свої сили у власній справі, але часто незнання суті підприємництва, законодавства або брак досвіду стають на перешкоді цьому, відлякуючи потенційних підприємців від створення власного бізнесу, або спричиняючи його колапс на самому початку діяльності.

З чого починати бізнес?

Всі наступні розділи Путівника будуть присвячені вирішенню суто практичних проблем. Але перш ніж ви почнете з ними знайомитися, ми хотіли б, або ви впевнилися у тому, що добре розумієте у чому саме сутність понять «менеджмент», «бізнес», «підприємництво». Яка роль менеджменту у створенні та процвітанні бізнесу?

1. Економічна природа менеджменту, бізнесу і підприємництва

У світі бізнесу існують так звані вічні питання, на які люди постійно шукають відповіді. *Чому одні компанії заробляють сотні мільйонів, а інші розоряються? Як може невелика фірма, забезпечити вищий рівень обслуговування, чим велика, яка має в розпорядженні набагато більші ресурси?* На ці і багато подібних питань допомагає відповісти наука менеджмент.

1.1. Історичний розвиток поняття «менеджмент»

Одним з головних складників успіху економічно розвинутих країн світу є використання менеджменту, науково обґрунтованої та якісно побудованої системи управління організацією.

Між тим, незважаючи на понад столітню історію науки менеджменту, величезну кількість виконаних досліджень і публікацій, теоретики і практики ще й досі не досягли консенсусу щодо визначення категорії «менеджмент». Завдання цього питання лекції не лише виявити відмінність двох понять «управління» і «менеджмент» але і розкрити необхідність і суть менеджменту в людському суспільстві.

В українській мові термін «управління» носить універсальний характер, тобто може відноситися до управління машиною, державою, підприємством. У англійській же мові існує безліч слів що характеризують процес управління залежно від його об'єкту. Наприклад: rule – управляти в сенсі правити, ruler – правитель; govern – управляти в сенсі панувати, government – уряд; direct – управляють, в сенсі керувати, звідси директор; administer – управляти, в сенсі виконувати, звідси – адміністрація і так далі

«Менеджмент» – походить від слова manage що означає управління. Тобто «менеджмент» і «управління» в перевідній літературі часто використовуються як синоніми. П. Друкер як визнаний авторитет в області теорії і практики менеджменту пояснює,

що «менеджмент» в англomовних країнах вживається дуже вільно і в різних значеннях, хоча термін «менеджмент» виключно важкий для розуміння. Він має специфічно американське походження і навряд чи може бути перекладений якою-небудь іншою мовою, включаючи англійську мову Британських островів. Він означає як функцію, так і людей, що її виконують; він вказує на соціальне або посадове положення і одночасно означає учбову дисципліну і область наукових досліджень. Канадський теоретик в області трудових стосунків М. Кинг пояснив менеджмент як «сполучну ланку між працею і капіталом, яке може анулювати класові концепції».

Е.Г. Панченко, виконавчий директор Міжнародної школи бізнесу при Національному університеті «Києво-могилянська Академія», дійсний член Академії економічних наук України, лауреат премії Національної Академії наук України в області економіки, доктор економічних наук, професор пише: «Після закінчення в 1992 і 1993 роках двох престижних програм найзнаменитішої в США Гарвардської школи бізнесу: «Загальний менеджмент» і «Стратегічний менеджмент і організаційна поведінка» я дійшов незвичайного висновку. Англійське слово management має одним з основних переведень – «управління». У цьому плані поняття «менеджмент» і «управління» виглядають синонімами. З цієї точки зору можна ставити питання про доцільність запозичення російською і українською мовами англійського поняття «менеджмент» Проте після тривалого навчання менеджменту на його батьківщині – в США – і роботи в таких міжнародних компаніях як «General Electric», «National Starch & Chemicals» та ін. для мене це питання було зняте. Вся річ у тому, що реальний західний менеджмент, і передусім американський, це, звичайно, управління, але абсолютно інше як за формою, так і за змістом. У цьому сенсі поняття «менеджмент» і «управління» швидше антоніми, ніж синоніми. І тому менеджменту нам треба вчитися наново. Це не просто модне слово для сучасного бізнесмена, а серйозна і нова діяльність по керівництву організацією в умовах ринкової економіки, якій треба вчитися усе життя».

Отже, дати повне чи коротке визначення цього поняття досить складно. Простіше, щоб отримати найбільш повне уявлення про сутність менеджменту, на нього слід подивитись з різних сторін, сукупність яких утворює, за словами П. Друкера, **феномен менеджменту**. Отже, **менеджмент** – це:

1. *Процес управління* орієнтований на прибутковість і прибутковість.
2. *Функція управління* – уміння досягати поставлених цілей, використовуючи працю, інтелект, мотиви поведінки інших людей.
3. *Органи або апарат управління* – структура управління, що дозволяє фірмі вести справу.
4. *Наука управління* – окрема галузь знань про раціональне ведення бізнесу в умовах ринку. Предметом якої є процеси створення, функціонування і розвитку підприємств і систем управління ними, що забезпечують комерційний успіх в умовах ринку.
5. *Мистецтво управління* – багатоваріантність ходів менеджменту, гнучкість і неординарність господарських ситуацій, неповторність тих або інших способів дій в конкретній ситуації надають менеджменту творчий характер.
6. *Менеджери* – люди, що пройшли спеціальну підготовку, здійснюють управління організацією за плату.
7. *Менеджмент як практика \як вид діяльності* виник і розвивається у зв'язку з необхідністю передачі власником організаційно-виконавських функцій професійним керівникам – менеджерам. Іншими словами, поява соціального інституту менеджменту була історично обумовлена об'єктивним процесом відділення «капіталу-функції» від «капіталу-власності».

Таким чином, дати повне або коротке визначення цього поняття досить складно, простіше вказати його відмінні риси. Отже, **менеджмент** – це система управління комерційними структурами. Він є узагальненням теорії і практики, що забезпечують комерційний

успіх, перш за все в масштабах фірм. Відмінність же комерційної діяльності від некомерційної це націленість на отримання прибутку (доходу) і дія в конкурентному середовищі (виживає сильніший). Таким чином можна сказати, що **менеджмент – це управління націлене на отримання найкращого результату або «підприємницьке управління»**. В даний час поняття менеджменту поширене на некомерційну сферу (політику, освіту, охорону здоров'я), у зв'язку із зміною умов її функціонування. Але це не означає, що їх метою стало отримання прибутку, просто в їх діяльності з'явилася конкуренція.

Будь-яка організація є системою, яка через входи і виходи зв'язана з оточуючим середовищем. Через входи організація отримує необхідні для її життєдіяльності ресурси. Через виходи – надає суспільству товари, що випускаються, або послуги. Для створення підприємства недостатньо мати ресурси і з'єднати їх в певну логічну послідовність, їх треба перетворювати, а для цього потрібний менеджмент. Без цього елементу «виробничі ресурси» залишаються усього лише ресурсами і ніколи не стають виробництвом. **Головне завдання менеджменту – підвищувати продуктивність праці людей, генерувати людську енергію**. Менеджмент завжди приділяє головну увагу забезпеченню економічної ефективності діяльності підприємства. (Друкер П. Практика менеджменту, М., 2000, с. 18-27).

На думку Р. Дафта : «Менеджмент – це ефективне і продуктивне досягнення цілей організації за допомогою планування, організації, керівництва і контролю організаційних ресурсів».

У цьому визначенні знаходяться дві важливі ідеї:

1).основні функції управління, а саме планування, організація, координація і контроль. Виконання основних функцій управління припускає використання менеджерами різних навичок і умінь (деякі з них, концептуальні, людські і технічні, ми розглянемо в наступних питаннях);

2).ефективне і продуктивне досягнення цілей організації.

Виходячи з наведеного визначення менеджменту, обов'язок менеджера полягає в ефективному і раціональному використанні ресурсів для досягнення цілей організації. Таким чином, **критеріями успішності діяльності організації є результативність і ефективність**.

Продуктивність (результативність) організації – це міра її наближення до поставленої мети, яка показує, наскільки організація досягла успіху у виконанні своїх функцій, тобто наданні споживачам необхідних їм товарів і послуг. Під **ефективністю** ми розуміємо оцінку кількості ресурсів, що були потрібні для досягнення цілей організації (сировини, матеріалів, грошових коштів і робітників, задіяних у виробництві цього об'єму продукції або отриманні певного результату).

Відомі фахівці з менеджменту – Пітер Друкер і Джон Адаир – вважають, що уміння правильно робити справу – це ефективність, а уміння робити правильну справу – це результативність. У стандарті ISO 9000:2000 термін «результативність» визначається як міра реалізації запланованої діяльності і досягнення запланованих результатів, а «ефективність» – як співвідношення між досягнутим результатом і витраченими ресурсами.

2. Суть і співвідношення понять «менеджмент», «бізнес», «підприємець», «підприємництво»

У першому питанні ми визначили, що **менеджмент – це управління націлене на отримання найкращого результату або «підприємницьке управління»**. Для того щоб зрозуміти, що таке «підприємницьке управління» проаналізуємо суть і співвідношення понять «менеджмент», «бізнес», «підприємець», «підприємництво».

У культурі розвинених капіталістичних країн поняття *менеджмент* дуже часто є синонімом з поняттям *бізнес*. **Бізнес** – це діяльність, направлена на здобуття прибутку шляхом створення і реалізації певної продукції або послуг. «**Управління бізнесом**» (business management) – це управління комерційними, господарськими організаціями. Разом з цим

практично як синонім застосовується термін *business administration*, який можна перевести як «**ділове адміністрування**». Термін «менеджмент» застосовний до будь-яких типів організацій, але, якщо йдеться про державних органах будь-якого рівня, правильніше використовувати термін *public administration* – «**державне управління**».

Бізнесмен і менеджер – це не одне і те ж. **Бізнесмен** – це той, хто «робить гроші», власник капіталу, що знаходиться в звороті, приносить дохід. Їм може бути ділова людина, в підпорядкуванні якого ніхто не знаходиться, або крупний власник, який не обіймає жодної постійної посади в організації, але є власником її акцій і, можливо, полягає членом її правління. **Менеджер** же обов'язково обіймає постійну посаду, в його підпорядкуванні знаходяться люди.

Відмінності між менеджером і підприємцем будуть дуже великі, якщо менеджер тяжіє до бюрократичного стилю керівництва, але вони до певної міри стираються, якщо він дотримується підприємницького стилю управління. Вирішити це протиріччя доки вдається дуже небагатьом фірмам.

Деякі більш окремі випадок бізнесу – **підприємництво**. Цей вид діяльності ще більше зв'язується з особою людини – підприємця, який здійснює бізнес, затіваючи нову справу, реалізуючи деякі нововведення, вкладаючи власні засоби в нове підприємство і переймаючи на себе ризик.

Трохи історії.

Вперше поняття «**підприємництво**» ввів англійський економіст Р. Кантільон. Підприємцем, він називав людину, яка на свій страх і ризик, за свої гроші, організовує справу з метою здобуття прибутку (доходу). Функція підприємництва, по Кантільону, приведена у відповідність попиту і пропозиції на різних ринках.

Процес наукового осмислення підприємництва пройшов **три «хвилі»** в розвитку теорії підприємницької функції. «*Перша хвиля*», яка виникла в XVII ст., була зосереджена на можливості підприємця наражатися на ризик (Р. Кантільон, Й. Тюнен, Р. Мангольд, Ф. Найт). «*Друга хвиля*» в науковому осмисленні підприємництва пов'язана з виокремленням інноваційності як основної характерної риси підприємництва (Й. Шумпетер). У центр своєї теорії економічного розвитку Й. Шумпетер поставив підприємця, в якому втілені особливі підприємницькі якості, що стали рушієм економічного науково-технічного прогресу XX ст. Підприємницьку функцію він ототожнював із функцією економічного лідерства і новаторства. Шумпетер зазначав, що інновація – дітище підприємства, а підприємець – творець інновації. Підприємницькими якостями, на його думку, володіють не всі люди, а лише 3-5% населення світу. «*Третя хвиля*» зумовлена обґрунтуванням поліфункціональної моделі підприємництва і концентрацією уваги на особистих якостях підприємця (Л. Мізек, Ф. Хайєк, І. Кирцнер).

Сучасний етап розвитку теорії підприємницької функції належить до "**четвертої хвилі**", якій властиве підкреслення управлінського аспекту діяльності підприємця. Одне з найсучасніших визначень підприємництва належить американським ученим Д. Куратку і Р. Ходжетсу. Воно містить характеристику підприємства як процесу інновації та створення нового ризикового підприємства завдяки використанню чотирьох основних величин – особи, оточення, організації і процесу.

Господарська діяльність – це діяльність суб'єктів господарювання у сфері суспільного виробництва, направлена на виготовлення і реалізацію продукції, виконання робіт або надання послуг вартісного характеру, які мають цінову визначеність (ГКУ ст. 3).

У ст. 42 ГКУ зазначено: комерційна господарська діяльність (підприємництво) – це самостійна, ініціативна, систематична, на власний ризик господарська діяльність, що здійснюється суб'єктами господарювання (підприємцями) з метою досягнення економічних і соціальних результатів та одержання прибутку.

Не можна ототожнювати "**підприємство**" і "**бізнес**". **Бізнес** – це багатогранне поняття, яке можна розглядати у вузькому і широкому розумінні. У першому випадку

бізнес – це угоди, торгівельні операції (справи); у другому – це загальноекономічна категорія, яка обкреслює сферу діяльності суб'єкта господарювання і його економічні інтереси (сільськогосподарський, торгівельний, банківський), величину і об'єм діяльності (дрібний, середній, великий), а також деякі заняття суб'єкта ведення господарства, які не зрідка виходять за межі економічної термінології (нечесний, тіньовий).

Отже, термін "бізнес" характеризує підприємництво не в цілому, а лише його сферу, величину і об'єми, кількісні характеристики без виділення його сутнісних рис, властивих будь-якій сфері і виду діяльності.

У сфері підприємництва виокремлюють мале підприємництво, сутність і особливості якого досліджували багато науковців. **Мале підприємництво** – це самостійна, систематична ініціативна господарська діяльність малих підприємств та громадян-підприємців на власний ризик з метою реалізації економічного інтересу – отримання прибутку (підприємницького доходу). Саме підвищений ступінь ризику та інноваційність, які властиві малому підприємству, на думку деяких науковців, є якісною ознакою для розмежування понять "**мале підприємництво**" та "**малий бізнес**".

Малі підприємства можуть бути суб'єктами підприємницької діяльності, але не можуть бути підприємцями. Адже якщо підприємництво – це самостійна ініціатива, на власний ризик організована діяльність з метою одержання прибутку, то ризикувати підприємець може лише приватним, а не державним або колективним майном.

Мале підприємництво є особливим видом діяльності, яка вирізняється такими ознаками (зазначимо найбільш часто вживані у науковій літературі):

- ініціативність (підприємницька діяльність ініціюється суб'єктами малого підприємництва, здійснюється на їх власний розсуд та відповідальність);

- економічна самостійність (суб'єкти малого підприємництва самостійно вирішують усі питання діяльності, виходячи з економічної доцільності та ринкової кон'юнктури; втручання в їхню діяльність органів державної влади обмежується законодавчо);

- творчий, інноваційний характер (суб'єктам малого підприємництва притаманний особливий, новаторський, антибюрократичний стиль господарської поведінки, що дає змогу реалізувати їхні підприємницькі ідеї, ноу-хау);

- систематичність (діяльність суб'єктів малого підприємництва має регулярний характер, здійснюється на професійних засадах);

- ризиковий характер (суб'єкти малого підприємництва здійснюють діяльність на власний ризик, несуть майнову відповідальність за прийняті управлінські рішення, вживають заходи щодо превенції або усунення наслідків ризикових подій);

- цільове спрямування на одержання надприбутку (підприємницького доходу) як винагороди за заповзятливість, творчу активність, інноваційний пошук, новаторство у виробництві;

- самостійна юридична відповідальність;

- соціальна відповідальність (суб'єкти малого підприємництва мають діяти в інтересах суспільства та здійснювати свій внесок у вирішення суспільних і соціальних проблем, працювати за моральними принципами, дотримуватися підприємницької етики, сприяти захисту довкілля).

У науковій літературі наголошується також на таких необхідних умовах розвитку малого підприємництва в країні, як стабільність економіки і політики; **позитивна суспільна думка про підприємців** (це не злодії і обманщики); пільговий податковий режим; наявність розвинутої інфраструктури; існування ефективної системи захисту інтелектуальної власності; підприємницька етика.

Отже, **мале підприємництво** – це певний тип господарювання, в якому суб'єкти підприємницької діяльності раціонально комбінують (об'єднують) фактори виробництва, на інноваційній основі і на власний ризик організують підприємницьку діяльність й управляють нею з метою отримання підприємницького доходу та прибутку.

Але саме інноваційне, саме креативне підприємництво не може обійтися без **ділового адміністрування**, тобто потрібно не лише творити, придумувати, але і організувати, координувати, мотивувати, контролювати. Отже, необхідним елементом будь-якого управління, у тому числі і менеджменту є ділове адміністрування.

Для підприємства, що діє, функціонує у сфері виробництва або сфері послуг, ключовим в словосполучі *«підприємницьке управління»* є слово *«підприємницьке»*, для тільки створеного підприємства ключовим буде слово *«управління»*. На підприємстві, що діє, головною перешкодою розвитку є практика, що склалася, а на новому – її відсутність. Зрозуміло, що нове підприємство не має життєздатного відлагодженого «організму», в рамках якого люди чітко усвідомлюють ціль роботи і способи її досягнення. На думку П. Друкера, *якщо новостворене підприємство не перетворюється на новий бізнес в широкому сенсі цього слова, у відлагоджене і кероване виробництво, воно довго проіснувати не в силах, не дивлячись ні на блискучу підприємницьку ідею, ні на залучений необхідний капітал, ні на якість продукції, що випускається, і навіть існування високого попиту на неї.*

3. Фактори, що визначають особливості менеджменту малого підприємства

Фахівці вважають, що не існує єдиної ідеальної моделі управління, оскільки кожна фірма унікальна. Фірми знаходяться в процесі постійного пошуку своєї моделі управління.

Це безперервний процес, тому що змінюється сама фірма і її середовище.

Малий бізнес дуже різноманітний. Він різниться за цілою низкою факторів, і кожен з них в тій чи іншій мірі впливає на особливості управління конкретною фірмою. Серед таких факторів слід зазначити розмір підприємства, чисельність і склад працюючих, форму власності, галузь діяльності, обсяг і асортимент продукції, що випускається або послуг, організаційну структуру підприємства та інше.

Крім того, особливості менеджменту малого бізнесу визначаються функціями, покладеними на малі підприємства, їх місцем в економіці країни, діловим середовищем, в якому вони розвиваються, нарешті, державною політикою. Перераховані складові утворюють сукупність факторів, які визначають особливості менеджменту малого підприємства. Розглянемо основні з них.

3.1. Розмір має значення або які підприємства називають малими

До 2018 року підприємства для визначення свого розміру керувались нормами господарського кодексу. З 1 січня 2018 року класифікація підприємств здійснюється згідно нормам визначеним *Законом України від 05.10.2017 р. №2164-VIII «Про внесення змін до Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» (щодо удосконалення деяких положень). Внесено зміни до ст. 2 Закону про бухоблік, а саме: додано класифікацію підприємств (крім бюджетних установ). Тепер усі підприємства можуть належати до мікропідприємств, малих, середніх або великих підприємств*

Із нововведеного, поняття підприємства, що становить суспільний інтерес. Це підприємства – емітенти цінних паперів, цінні папери яких допущені до біржових торгів, банки, страховики, недержавні пенсійні фонди, інші фінансові установи (крім інших фінансових установ та недержавних пенсійних фондів, що належать до мікропідприємств та малих підприємств) та підприємства, які відповідно до цього Закону належать до великих підприємств. Тобто і мікропідприємство може бути підприємством суспільного інтересу.

Для зручності критерії та норми узагальнимо в таблицю 1. Для віднесення підприємство до певного розміру не обов'язково витримати всі критерії, підприємство відноситься до певного розміру якщо воно відповідає щонайменше двом критеріям з наведених в стрічках 1-3.

Таблиця 1.

Критерії та норми віднесення підприємство до певного розміру

	Показник	Мікропідприємство	Мале	Середнє	Велике
1	Балансова вартість активів	До 350 тис. євро	До 4 млн. євро	До 20 млн. євро	Понад 20 млн. євро
2	чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	До 700 тис. євро	До 8 млн. євро	До 40 млн. євро	Понад 40 млн. євро
3	середня кількість працівників	До 10 осіб	До 50 осіб	До 250 осіб	Понад 250 осіб
4	Належність до підприємств, що становлять суспільний інтерес	Якщо є емітентом цінних паперів, цінні папери яких допущені до біржових торгов, банком, страховиком, недержавним пенсійним фондом	Якщо є емітентом цінних паперів, цінні папери яких допущені до біржових торгов, банком, страховиком, недержавним пенсійним фондом	Якщо є емітентом цінних паперів, цінні папери яких допущені до біржових торгов, банком, страховиком, недержавним пенсійним фондом, іншою фінансовою установою	Так
5	Наявність бухгалтерії та мінімальна кількість працівників бухгалтерії	Не обов'язково	Не обов'язково	Не обов'язково	Бухгалтерська служба на чолі з головним бухгалтером, до складу якої входять не менше 2 осіб. Крім недержавних пенсійних фондів та ІСІ.
6	Обов'язковість звітності за МСФЗ	Якщо належать до підприємств суспільного інтересу, публічні акціонерні товариства, п-ва, які здійснюють діяльність з видобутку корисних копалин загальнодержавного значення, а також підприємства, які провадять господарську діяльність за видами, перелік яких визначається Кабінетом Міністрів України	Якщо належать до п-в суспільного інтересу, публічні акціонерні товариства, п-ва, які здійснюють діяльність з видобутку корисних копалин загальнодержавного значення, а також підприємства, які провадять господарську діяльність за видами, перелік яких визначається Кабінетом Міністрів України	Якщо належать до п-в суспільного інтересу, публічні акціонерні товариства, п-ва, які здійснюють діяльність з видобутку корисних копалин загальнодержавного значення, а також підприємства, які провадять господарську діяльність за видами, перелік яких визначається Кабінетом Міністрів України	Так

Продовження табл. 1.

1	2	3	4	5	6
7	скорочена фінансова звітність (лише баланс та звіт про фінансові результати)	Якщо МСФЗ не обов'язкове, то так	Якщо МСФЗ не обов'язкове, то так	Ні, крім підприємницьких товариств і представництв іноземних СГД, якщо МСФЗ для них не обов'язкове	Ні
8	Повна звітність	Так, якщо обов'язкове МСФЗ	Так, якщо обов'язкове МСФЗ	Так, крім підприємницьких товариств і представництв іноземних СГД, якщо МСФЗ для них не обов'язкове	Так
9	Звіт про управління	Ні	Ні	Так, але мають право не відображати у звіті про управління нефінансову інформацію.	Так
10	Оприлюднення річної фінансової звітності з аудиторським висновком на власній вебсторінці	Тільки для п-в суспільного інтересу, публічних акціонерних товариств, суб'єкти природних монополій на загальнодержавному ринку та п-ва, які здійснюють діяльність з видобутку корисних копалин загальнодержавного значення до 30 квітня; Інші фінансові установи – до 1 червня	Тільки для п-в суспільного інтересу, публічних акціонерних товариств, суб'єкти природних монополій на загальнодержавному ринку та п-ва, які здійснюють діяльність з видобутку корисних копалин загальнодержавного значення до 30 квітня Інші фінансові установи – до 1 червня	Так, до 1 червня	Так. До 30 квітня крім великих п-в, які не є емітентом цінних паперів; До 01 червня для великих п-в, які не є емітентом цінних паперів.
11	Забезпечення доступності фінансової звітності за місцезнаходженням підприємства	Так	Так	Так	Так

На що впливає вид (група) підприємства за розміром

Приналежність підприємства до певної групи (виду) за розмірами впливає, зокрема, на:

- **вибір форм фінансової звітності та ведення обліку (малі та мікропідприємства можуть використовувати форми з П(С)БО 25 «Спрощена фінансова звітність»)** – див. статтю «Зміни до П(С)БО 25: знайомимося з наслідками» у газеті № 137/2019;
- **періодичність звітування у статистику (мікропідприємства подають до статистки лише річну фінзвітність)** – див. статтю «Зміни до порядку подання фінзвітності: новації для малих підприємств і не лише» у газеті № 143/2019;
- **необхідність застосування МСФЗ (великі підприємства (як такі, що становлять суспільний інтерес) обов'язково використовують міжнародні стандарти)** – див. ч. 2 ст. 12¹, абз. 21 ст. 1 Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» від 16.07.1999 р. № 996-ХІV, далі – Закону про бухоблік;
- **обов'язковість оприлюднення фінансової звітності разом з аудиторським висновком (малі та мікропідприємства не зобов'язані оприлюднювати фінзвітність разом з аудиторським висновком, окрім хіба що тих, які належать до фінустанов. А ось середні та великі – обов'язково її оприлюднюють)** – див. статтю «Оприлюднення фінзвітності з аудиторським висновком: роз'яснення Мінфіну» у газеті № 281/2018;
- **необхідність подання декларацій до податкової в електронній формі (платники податків, що належать до великих та середніх підприємств, подають податкові декларації до контролюючого органу в електронній формі. Декларацію з ПДВ усі платники цього податку подають в електронній формі незалежно від розміру)** – див. п. 49.4 ПКУ;
 - тривалість проведення виїзних перевірок;
 - подовження строків проведення перевірок;
 - облік у ДФС великих платників податків.

Від масштабу підприємства залежить не лише комплект скороченої звітності для «малюків» (форми «м» або «мс»), але віднедавна і строки її подання (щоквартально чи один раз на рік). Тому правильне визначення своєї «розмірної» групи – уже пів справи. Ось і давайте розберемося: де проходить межа між малими і мікропідприємствами? Як не упустити момент, коли, наприклад, мале підприємство повинне залишити «насаджену» групу і перейти в розряд мікропідприємств (і навпаки)?

Правило 1. Підприємства, які є єдинниками третьої групи, для цілей складання фінзвітності не повинні визначати свою категорію. Вони ведуть бухоблік і подають фінзвітність у порядку, установленому НП(С)БО 25 (п. 44.2 ПК, ч. 3 ст. 2 Закону № 996).

Правило 2. Значення показників критеріїв беруть на дату складання річної фінансової звітності за рік, що передує звітному. Тобто для визначення категорії, якій підприємство відповідало в 2020 році, потрібно брати дані фінзвітності за 2019-й.

Правило 3. Для визначення відповідності критеріям, установленим у євро, застосовується офіційний курс гривні до іноземних валют (середній за період), розрахований на підставі курсів НБУ, установлених для євро протягом відповідного року.

Правило 4. Чисельність працівників і чистий дохід визначаємо в цілому за рік, а дані про вартість активів – на кінець року.

Правило 5. При виборі категорії підприємство повинне відповідати **двом із трьох** запропонованих критеріїв **одночасно**.

Правило 6. Якщо підприємство певної категорії протягом двох років підряд не відповідає критеріям, необхідним для даної категорії, йому доведеться перейти до іншої категорії, якій воно відповідає.

Правило 7. Новостворені підприємства при визначенні відповідності «розмірним» критеріям застосовують показники на дату складання своєї першої річної фінансової звітності

При цьому встановлено **три зауваження:**

1) новоутворені підприємства під час визначення відповідності критеріям застосовують показники на дату складання річної фінансової звітності. Тобто у першому звітному періоді (яким вважається рік з дати початку створення підприємства до 31 грудня) нові підприємства вперше визначатимуть, до якої категорії вони належать, за результатами власної діяльності в такому році;

2) якщо підприємство однієї з наведених категорій за показниками річної фінансової звітності протягом двох років поспіль не відповідає наведеним критеріям, воно відноситься до відповідної категорії підприємств. Отже, передбачено можливість автоматичного переходу з однієї категорії підприємств до іншої. Але такий перехід можливий протягом двох років – тобто, наприклад, якщо у одному році велике підприємство відповідає критеріям середнього, статус середнього підприємства воно отримає лише в наступному звітному році, і то якщо відповідатиме критеріям середнього підприємства за показниками фінзвітності такого року.

Приклад. Якщо за показниками фінзвітності за 2017 рік ми, наприклад, мікропідприємство, а за даними фінзвітності за 2018 рік – мале, то у 2019 році ми все одно вважаємося мікропідприємством. І тільки якщо за показниками фінзвітності за 2019 рік ми знову відповідатимемо критеріям малого підприємства, то з 2020 року вважатимемося малими підприємствами

3) Фінансова звітність підприємств не становить комерційної таємниці, не є конфіденційною інформацією та не належить до інформації з обмеженим доступом, крім випадків, передбачених законом. На фінансову звітність не розповсюджується заборона щодо поширення статистичної інформації. Підприємства зобов'язані надавати копії фінансової звітності та консолідованої фінансової звітності за запитом юридичних та фізичних осіб у порядку, передбаченому Законом України "Про доступ до публічної інформації".

Підприємства зобов'язані подавати фінансову звітність органам, до сфери управління яких вони належать, трудовим колективам на їх вимогу, власникам (засновникам) відповідно до установчих документів, якщо інше не передбачено цим Законом. Органам державної влади та іншим користувачам фінансова звітність подається відповідно до законодавства.

Важливо!

Як бути, якщо підприємство за трьома критеріями потрапляє в три різні категорії? Наприклад, за кількістю найманих працівників є мікропідприємством, за вартістю активів – малим, а за сумою доходу – середнім (або великим). У цьому випадку підприємство вважатиметься малим (тобто обираємо середину). Такий підхід (з конкретними прикладами) викладений в інформаційному повідомленні Мінфіну від 12.11.2018 р.

3. 2. Організаційно-правові форми підприємництва, їх основні особливості в Україні

Підприємство повинне діяти і господарювати в межах законодавства, яке регулює всі напрями його діяльності. З великої кількості юридичних актів визначальним є: Закон України "Про підприємства в Україні", який регламентує діяльність різних видів підприємств, визначає види і організаційні форми підприємств, правила їх створення і ліквідації, механізм здійснення ними підприємницької діяльності, створює однакові правові умови для діяльності підприємств незалежно від форм власності і системи господарювання, забезпечує самостійність підприємств, чітко фіксує їх права і відповідальність в здійсненні господарської діяльності, регулює стосунки з іншими суб'єктами господарювання і державою; статут підприємства; погоджений з чинним законодавством колективний договір, який регулює стосунки трудового колективу з адміністрацією підприємства.

Відповідно до чинного законодавства України мале підприємництво може здійснюватися в будь-яких організаційних формах по вибору підприємця. Отже, організаційна форма підприємства в першу чергу залежить від його засновника.

У Україні малі підприємства можуть створюватися: а) громадянами, членами сім'ї і іншими особами, які спільно ведуть трудове господарство; б) державними, орендними, колективними, сумісними і іншими підприємствами, організаціями, суспільствами, асоціаціями і др.; у) державними органами, які уповноважені управляти державним майном.

Якщо підприємство створюється одним громадянином (або сім'єю), то це буде індивідуальне (або родинне) підприємство. Індивідуальне підприємство – це підприємство (фірма), яким володіє, а часто і керує одна особа або сім'я, яка отримує весь прибуток і берет на себе всю відповідальність за справу. Це найпростіша форма підприємництва. У США понад 12 млн. таких фірм, і представляють вони 76% загального числа всіх підприємств країни. Це дрібні підприємства, їх частина в загальних доходах представляє приблизно 9%. Одноосібна форма підприємництва набула поширення в сільському господарстві, будівництві, оптовій і роздрібній торгівлі, сфері харчування, консультаційних і інших формах послуг. Його безперечною перевагою є простота в організації і управлінні, висока самостійність і мотивованість, оперативність, порівняно невисока потреба в стартовому капіталі, схильність до інновацій тощо.

Якщо підприємство створюється двома або декількома громадянами, то таке підприємство вже може бути як товариством з обмеженою відповідальністю, так і кооперативом, або акціонерним товариством і тощо, зі всіма особливостями, які пов'язані із створенням такого підприємства й особливостями фінансово-господарської діяльності.

Підводячи підсумок, можна сказати, що малі підприємства можуть бути:

1. По формах власності – приватні, державні, спільні.

Приватні – а) приватні підприємці фізичні особи; б) приватні підприємці юридичні особи – фірми одноосібного володіння, в) **партнерства** – підприємства якими на паях володіють два або більше осіб, в) **корпорації або акціонерні товариства**

2. Незалежно від виду, масштабів або сфер діяльності всі фірми функціонують в певних організаційно-правових формах, передбачених законами відповідної країни. Вказані форми визначають порядок створення фірми, відповідальність і правомочність її членів, форму звітності і оподаткування, структуру органів управління, порядок перетворення або ліквідації.

В основному на Україні існують наступні організаційно-правові форми: **приватні підприємці фізичні і юридичні особи (фірми одноосібного володіння), кооперативи, повні товариства, командитні товариства (дійсні члени і вкладники), командитно-акціонерні товариства (дійсні члени і акціонери), товариства з обмеженою відповідальністю, товариства з додатковою відповідальністю, акціонерні товариства (відкритого і закритого типу) і ін. (див. рис. 1).**



Рис. 1. Організаційно-правові форми бізнесу

Кожна з вказаних основних форм організації бізнесу має свої переваги і недоліки, і лише з врахуванням їх та конкретних умов підприємництва можна віддавати перевагу тій або іншій формі.

Основні форми організації бізнесу відрізняються між собою здатністю добувати початковий капітал для ведення справи. Так, джерела капіталу для одноосібного володіння, як правило, обмежуються особистими заощадженнями, позиками у родичів та друзів, позиками в банку тощо. Один із способів добування капіталу – залучення одного або більшої кількості партнерів. Але більш дієвим способом добування капіталу є інкорпорація – залучення нових співвласників.

Згадані форми бізнесу відрізняються рівнем відповідальності за бізнес: борги і юридичні рішення. При одноосібному володінні власник особисто відповідає за всі зобов'язання фірми: в разі банкрутства кредитори саме йому пред'являють позов на його майно, аби сплатити борги. Власник фірми також відповідає за всі юридичні рішення проти фірми, які можуть бути результатом помилок або недбайливості в роботі власника або його працівників. Власники можуть захистити себе від подібної відповідальності страхуванням бізнесу, але це обходиться недешево.

Для товариства відповідальність є ще більшою проблемою. Тут кожен компаньйон несе відповідальність не лише за свої борги або помилки, але і за останніх компаньйонів також. Тому страхування для товариства є дуже важливим, на що витрачаються значні суми грошей.

У організаційних формуваннях бізнесу управління і, зокрема, контроль за рішеннями має різний характер і складність. При одноосібному володінні він простий і має характер самоконтролю. У товариствах функція контролю складніша, і багато з них стають банкрутами саме тому, що компаньйони не можуть досягти згоди відносно критеріїв оцінки рішень, що приймаються.

Нарешті, при різних організаційних формах бізнесу по-різному вирішується проблема оподаткування. Ситуація з податками найбільш проста при одноосібному володінні, де дохід і втрати відбиваються на розмірі податку володаря, який і платить державні і місцеві податки. Проста процедура оподаткування в товариства: всі прибутки і збитки партнерів поступають до власників як індивідуальні відповідно до угоди з партнерами.

Інша справа – в корпораціях, де може мати місце подвійне оподаткування: оподатковується дохід корпорацій, а при виплаті дивідендів – стягується податок з власників акцій.

Будь-яке *мале підприємство* – це самостійний суб'єкт, що господарює статутно, діє на принципах повного господарського розрахунку, самофінансування і самоокупності, що має право юридичної особи і що здійснює виробничу, науково-дослідну і комерційну діяльність з метою здобуття відповідного прибутку (доходу). Підприємство має самостійний баланс, розрахунковий і інші рахунки в установах банків, гербову печать, фірмовий бланк, штамп зі своїм найменуванням і товарний знак, користування яким є винятковим правом підприємства і підлягає юридичному захисту. Здійснює всілякі види господарської діяльності, якщо вони не заборонені законодавством України і відповідають цілям, передбаченим Статутом підприємства. У своїй роботі підприємство керується законами України, Статутом, затвердженим його засновниками і Засновницьким договором. Джерелом формування фінансових ресурсів підприємства є прибуток (дохід), амортизаційні відрахування, засоби, отримані від продажу коштовних паперів, пайові внески членів трудового колективу підприємства, організацій, громадян і інші внески.

Чинним законодавством не обумовлений який-небудь особливий порядок фондоутворення для малих підприємств. Механізм фондоутворення, пропорції між фондами, порядок направлення до цих фондів прибутку, який залишається у розпорядженні підприємства, вирішується в угоді між засновниками або між засновниками і малим підприємством, або самим малим підприємством в розробленому і затвердженому ним положенні про ці фонди.

Більш конкретно, що до вибору конкретної організаційної форми бізнесу ми поговоримо у наступних лекціях.

3.3. Кількісні фактори впливу

До них відносять *чисельність зайнятих на підприємстві, об'єм продажів (оборот) і вартість активів*.

Для менеджменту число зайнятих на підприємстві грає визначальну роль. Від цього показника залежить відношення власника підприємства до праці і управління бізнесом, міра його контакту з персоналом. Тобто залежно від чисельності тих, що працюють на підприємстві має специфіку і менеджмент. Ремісник є і власником, і керівником, і працівником в одній особі. Дрібний підприємець сам управляє своєю фірмою і має прямий контакт з працівниками. Середній підприємець наймає працівників розумової праці і контактує в основному з ними, здійснюючи загальне управління підприємством. Крупний підприємець відокремлений від управління підприємством і не має прямого контакту з персоналом, особливо робочими.

У Японії, наприклад, в зв'язку з цим, виділяють три рівні управління:

1. Неорганізоване управління.
2. Організоване управління.
3. Науково обґрунтоване організоване управління.

Перший низький рівень технології управління відповідає малим підприємствам з *чисельністю працюючих до 20 чоловік*. У них відсутній спеціальний управлінський підрозділ, а само управління ведеться на елементарному рівні і включає *ведення бухгалтерського обліку, контроль за рентабельністю господарської діяльності, керівництво роботою*.

Другий середній рівень технології управління відповідає підприємствам з *чисельністю працюючих від 21 до 100 чоловік*. У них є спеціальний управлінський підрозділ, зайнятий організацією тих або інших сторін господарської діяльності. Як правило, *управління виробництвом, збутом, працею, фінансами*.

Третій високий рівень технології управління відповідає підприємствам з **чисельністю працюючих більше 100 чоловік**. На таких підприємствах є добре організовані управлінські підрозділи. Кожен з таких підрозділів володіє високою технологією управління в своїй області.

У такому поділі підприємств присутня своя логіка. У невеликому магазині, кафе, перукарні і так далі немає необхідності мати фахівця-менеджера, та це і не вигідно. Звичайно функції управління малим підприємством бере на себе його власник вважаючи, що їх краще виконувати самому, чим передоручати іншим.

В міру зростання масштабів діяльності підприємства з'являється потреба залучені фахівця з управління, тобто менеджера, або навіть в створені спеціальної управлінської групи. Якщо організаційна структура підприємства стає розгалуженою, тобто колектив ділиться на ряд груп, може виникнути необхідність виділення лінійних і функціональних фахівців з управління. Роль керівника підприємством у такому разі багато в чому зводиться до координації дій лінійних і функціональних служб.

Таким чином, головною вимогою до управління малим підприємством в умовах ринку є забезпечення його пристосованості до мінливих умов господарювання.

Чисельність зайнятих на підприємстві і його організаційно-правова форма **визначають організаційну основу менеджменту**.

3.4. Власність, як фактор впливу

Малий бізнес має три форми власності – індивідуальну, пайову і акціонерну. Особливості менеджменту малих підприємств різних форм власності представлені в таблиці 2.

Таблиця 2.

Переваги та недоліки підприємств різних форм власності

Переваги і недоліки індивідуальної форми власності	
Переваги	Недоліки
Легкість реєстрації	Ризик необмеженої відповідальності
Повна самостійність і свобода дій	Виконання всіх функцій по управлінню
Залежність доходу від ефективності роботи	Одноосібне ухвалення рішень
Пільгове оподаткування	Труднощі з фінансами
Гнучкість підприємства	Нестабільність
Переваги і недоліки пайової форми власності	
Легкість реєстрації	Ризик необмеженої відповідальності
Можливість спеціалізації управління	Розбіжності в керівництві по проблемах управління
Можливість збільшення фінансових ресурсів	Бездіяльність при необхідності вживання термінових заходів
Відносна свобода від контролю держави	Припинення діяльності при виході з бюджету одного з партнерів
Гнучкість	Нестабільність
Переваги і недоліки акціонерної форми власності	
Ефективне залучення грошових коштів, сприяє розширенню масштабу виробництва	Реєстрація зв'язана з бюрократичними процедурами і вимагає витрат
Існування фірми незалежно від власників як юридичної особи	Розділення функцій власності і контролю
Обмежена відповідальність акціонерів	Менша зацікавленість керівників в прибутках
Відносна стабільність	У випуску акцій закладена можливість зловживань і махінацій

Приведені в таблицях переваги і недоліки різних форм власності за своїм змістом носять якісний характер, хоча вони витікають з кількісних параметрів підприємств і їх організаційно-правової форми. Ця обставина свідчить про те, що при аналізі особливостей менеджменту малого бізнесу важко вичленувати з сукупності різних чинників чистий вплив якого-небудь одного з них. Правильну картину дає лише *системний підхід*, тобто розгляд всієї системи чинників. Відомо, що невеликі (по числу зайнятих) підприємства досягають деколи річного обігу в мільйони і навіть десятки мільйонів доларів. А це вже не малий бізнес, але по кількісних критеріях він має право на передбачені законодавством пільги. Формально-кількісний підхід необхідно доповнювати якісними критеріями.

3.5. Якісні фактори впливу

Серед учених немає єдиної думки, що вважати *якісними факторами*. Існують два підходи. У основі **першого підходу** лежать характеристики зовнішнього середовища. **Другий підхід** базується на розгляді малого підприємства не як зменшеного різновиду великої компанії, а як організації, функціонування якої відрізняється від діяльності крупної фірми рядом специфічних особливостей.

Перший підхід характеризують чотири групи чинників:

Перша група об'єднує показники стану економіки і кон'юнктури. Сюди входить, перш за все, залежність стану економіки від фази циклу (під'їм, спад, криза і поживавлення). Фаза циклу впливає не лише на економіку в цілому, але і на положення дрібних підприємств. Окрім фази циклу на розвиток малого бізнесу впливає загальний стан економіки (рівень інфляції, доступ до кредиту, величина ставки відсотка).

Друга група чинників визначається наявністю відповідної інфраструктури. Відомо, що крупні банки, страхові компанії і інші фінансові установи, обслуговуючі крупний бізнес, вважають за краще не мати справи з дрібними підприємцями. Тому потрібна розгалужена мережа невеликих банків, система спеціалізованих організацій за участю держави, які могли б давати гарантії по приватних позиках. Крім того, необхідні багаточисельні невеликі фірми, що займаються вивченням ринку, кон'юнктури, руху цін і доходів тощо і що надають інформацію дрібним бізнесменам, які не можуть вести маркетингові дослідження самостійно.

Третя група чинників пов'язана з державою. Державна підтримка малого бізнесу грає велику роль в його розвитку. А політика держави може підтримувати малий бізнес, а може просто ігнорувати його. Підтримка здійснюється різними шляхами, забезпечуючи сприятливі умови для розвитку малого бізнесу. Це може бути:

- простота реєстрації і ведення звітності;
- податкові пільги;
- надання позик і гарантій по ним;
- забезпечення державними замовленнями;
- організація навчання і консультаційна допомога;
- забезпечення необхідною літературою, документацією та ін.

Негативний вплив політики держави виявляється в надмірній бюрократизації окремих організаційних процедур і недостатній увазі до стимулювання діяльності малих підприємств, що виражається:

- у складності реєстрації;
- регламентації в організації обліку, звітності, необхідності ведення бухгалтерських книг тощо;
- відсутності спеціальних (дієвих, а не формальних) пільг для малих підприємств.

Четверта група чинників стосується соціальних аспектів. Для розвитку малого бізнесу важлива наявність не лише сприятливого економічного, але і соціального середовища, **доброзичливого відношення до бізнесу взагалі і до дрібного бізнесу, зокрема**. Несприятливе соціальне середовище – це негативне відношення і не престижність

бізнесу, особливо малого, коли успіх бізнесмена викликає агресивність тих, що оточують, а невдача – прирівнюється до ганьби. Ментальною особливістю сучасної України є несприятливе відношення оточуючих до малого бізнесу.

Другий підхід до розуміння якісних чинників виходитиме з особливостей організації малого і середнього бізнесу, які виражаються у вищій сприйнятливості до технічних, організаційних і управлінських нововведень, необхідності постійно адаптуватися до змін зовнішнього середовища і, отже, видозмінюватися внутрішньо. На основі цих особливостей можна об'єднати малі і середні підприємства в несхожу на крупні корпорації типологічну форму підприємництва із специфічними проблемами, методами і способами організації і ведення бізнесу, яка характеризується наступними якісними чинниками:

- відносно невеликим числом вироблюваних продуктів (послуг);
- порівняно обмеженими ресурсами (фінансовими, кадровими і т.п.) і переважним використанням нецентралізованих (неформальних) джерел фінансування, що практично не дозволяє виходити за рамки основної діяльності;
- високою організаційно-функціональною гнучкістю і мобільністю;
- менш розвиненими системами управління, порівняно нескладними процедурами оцінки і контролю стратегічного положення фірми;
- несистематичністю менеджменту, переважанням управління на основі здорового глузду;
- концентрацією більшості акцій і відповідно управлінських постів у засновників підприємства і їх родичів (функції власності і управління найчастіше не розділені);
- здатністю опанувати лише обмежені (локальними) сегменти ринку;
- стійким прагненням зберегти юридичну незалежність фірми за будь-яку ціну (малі і середні підприємства порівняно рідко є юридично підлеглою складовою частиною крупнішого бізнесу за винятком випадків, коли крупні корпорації самі створюють в рамках своєї корпоративної структури малі підприємства для вирішення якихось вузьких інноваційних, технологічних і збутових задач);
- уразливістю для несприятливих змін в макро– і мікросередовищі фірми, нестійкістю в кризових ситуаціях, що нерідко підштовхує власників малого підприємства до припинення підприємницької діяльності (процеси створення і ліквідації малих фірм значно активніші, ніж аналогічні процеси в корпоративному секторі практично у всіх країнах) або відходу в тіньову економіку, фактично не контрольовану державою, але тісно пов'язану з кримінальними структурами;
- чіткою орієнтацією на ринок, конкурентними механізмами самовідтворювання.

Вищезазвані критерії дозволяють визначити модель ринкової поведінки малих і середніх підприємств і узагальнити відмінності їх поведінки від ринкової діяльності корпорацій і взагалі компаній крупніших розмірів.

3.6. Національні особливості управління малими підприємствами

Хоча загальні риси і принципи функціонування малого підприємства як підприємницького типу організації однакові для всіх країн. Сучасний світовий досвід країн, де малий бізнес набув значного розвитку і переважає в створенні національного продукту (наприклад, США, Японія), свідчить про те, що менеджмент незважаючи на всі обмежені можливості малого бізнесу використовує свої, "менеджерські", важелі розвитку що мають чітко виражений національний характер.

Таблиця 3.

Порівняльний аналіз японської і американської систем менеджменту малого бізнесу

Американська	Японська
Індивідуальний процес ухвалення рішень.	Процес ухвалення рішень заснований на принципі консенсусу.
Індивідуальна відповідальність	Коллективна відповідальність.
Чітка формалізована структура менеджменту.	Гнучкий неформальний підхід до створення структури менеджменту.
Індивідуальний контроль з боку керівництва.	Загальні, неформальні процедури контролю.
Швидка оцінка і просування.	Повільна оцінка і просування.
Орієнтація процесу відбору керівників на професійні навички і ініціативу.	Орієнтація вибору керівників на здібності здійснювати координацію і контроль.
Стиль менеджменту зорієнтований на індивідуума.	Стиль менеджменту зорієнтований на групу.
Орієнтація менеджерів на досягнення індивідуальних результатів.	Орієнтація менеджерів на досягнення гармонії в групі і групові досягнення.
Цільові формальні стосунки з підлеглими.	Особові, неформальні стосунки з підлеглими.
Просування, засноване на індивідуальних досягненнях і результатах.	Просування, засноване на урахуванні віку і стажу роботи.
Спеціалізована професійна підготовка (підготовка вузьких фахівців).	Неспеціалізована професійна підготовка (підготовка керівників універсального типу).
Тісний зв'язок розміру оплати з індивідуальними результатами і продуктивністю.	Визначення оплати залежно від багатьох чинників (стаж роботи, показники роботи групи тощо).
Короткострокова зайнятість.	Довгострокова зайнятість.

Кожна з цих систем менеджменту потребує (на підприємстві і в економіці у цілому) належної організаційної роботи із створення механізму здійснення впливу на відповідний процес. Менеджмент організовує і направляє будь-який процес і, в той же час, потребує своєї організації.

Так формується національна модель організації управлінської діяльності.

Спробуйте відповідно до приведеної таблиці самостійно визначити особливості Українського менеджменту малого бізнесу.

Таким чином, цілий ряд чинників робить суттєвий вплив на способи, форми і стиль управління малою фірмою. Задача менеджера (керівника фірми) полягає в тому, щоб з урахуванням всієї сукупності специфічних факторів конкретного підприємства визначити оптимальну систему управління в цілях досягнення успіху.

4. Про що ще слід пам'ятати.

Системний похід до управління підприємством

Створюючи свій бізнес пам'ятаєте, що Ви дієте не в безповітряному просторі. Ваша діяльність не лише ваша особиста справа – хочу, створюю організацію, хочу, ліквідовую. Ви, в тій або іншій формі, зачіпаете інтереси безлічі людей – свою сім'ю, своїх партнерів, своїх працівників, покупців тощо. З вашою діяльністю у них пов'язані певні очікування і розчарування. Пам'ятаєте про свою соціальну відповідальність.

4.1. Обмеження у здійсненні підприємницької діяльності

Чи всі громадяни України, які хочуть створити власну справу, мають на це право?

Обмеження законодавством України у здійсненні підприємницької діяльності можуть бути *суб'єктивного складу* та *обмеження у здійсненні окремих видів підприємницької діяльності*.

Обмеження суб'єктивного складу підприємництва.

Здійснення підприємницької діяльності забороняється органам державної влади та органам місцевого самоврядування. Підприємницька діяльність посадових і службових осіб органів державної влади та органів місцевого самоврядування обмежується законом у випадках, передбачених частиною другою статті 64 Конституції України. Проте в деяких видах діяльності у зв'язку з підвищеними вимогами до безпеки робіт та необхідністю централізації функцій управління підприємство застосовуватися не може. Перелік таких видів діяльності встановлює Верховна Рада України за поданням Кабінету Міністрів України.

Не допускається заняття підприємницькою діяльністю для таких категорій громадян: військовослужбовців, службових осіб органів прокуратури, суду, державної безпеки, внутрішніх справ, господарського суду, державного нотаріату, а також органів державної влади і управління, які покликані здійснювати контроль за діяльністю підприємств. Законом України «Про державну службу» від 17 листопада 2011 р. та Законом України «Про засади запобігання і протидії корупції» від 7 квітня 2011 р., державним службовцям або іншим особам, уповноваженим на виконання функцій держави, заборонено займатися підприємницькою діяльністю безпосередньо, через посередників або підставних осіб, входити самостійно, через представника або підставних осіб до складу правління чи інших виконавчих органів підприємств, кредитно-фінансових установ, господарських товариств тощо, організацій, спілок, об'єднань кооперативів, що здійснюють підприємницьку діяльність.

Заборона безпосередньо займатися підприємницькою діяльністю керівникам, заступникам керівників державних підприємств, установ і організацій, їх структурних підрозділів, а також посадовим особам державних органів, органів місцевого і регіонального самоврядування встановлена Декретом Кабінету Міністрів України «Про впорядкування діяльності суб'єктів підприємницької діяльності, створених за участю державних підприємств» від 31 грудня 1992 р. Це, однак, не виключає їхнього права отримувати дивіденди по акціях, а також доходи від інших корпоративних прав (доходи відповідно до своєї частки майна в статутному фонді господарського товариства тощо).

Посадовими особами, на яких поширюється дія зазначеного Декрету, вважаються працівники, діяльність яких пов'язана зі здійсненням державно-владних повноважень, виконанням організаційних, розпорядчих, адміністративних і господарських функцій, прийняттям управлінських рішень. Збереження за цими особами лише права на отримання дивідендів (доходів) означає, що право на управління належним їм майном (це друга складова корпоративного права) зазначені в Декреті посадові особи на період зайняття вказаних посад можуть передавати довіреним особам відповідно до чинного законодавства.

Особа, яким суд заборонив займатися певною діяльністю, не можуть бути зареєстровані як підприємці з правом здійснення відповідного виду діяльності до закінчення терміну, встановленого вироком суду.

Особа, які мають непогашену судимість за крадіжки, хабарництво та інші корисливі злочини, не лише не можуть бути зареєстровані як підприємці, а й не можуть виступати співзасновниками підприємницької організації, а також обіймати в підприємницьких товариствах їх спілках (об'єднаннях) керівні посади та посади, пов'язані з матеріальною відповідальністю.

Крім обмеження суб'єктивного складу підприємництва законодавством України, встановлено певні обмеження, які стосуються здійснення окремих видів підприємницької діяльності.

Ці обмеження полягають, *по-перше*, у тому, що окремі види підприємництва (господарської діяльності) мають право здійснювати лише певні суб'єкти:

1) діяльність, пов'язана з обігом наркотичних засобів, психотропних речовин, їх аналогів і прекурсорів, здійснюється відповідно до Закону України «Про наркотичні засоби, психотропні речовини, їх аналоги і прекурсори»;

2) діяльність, пов'язану з виготовленням і реалізацією військової зброї та боєприпасів до неї, видобуванням бурштину, охороною окремих особливо важливих об'єктів права державної власності, перелік яких визначається у встановленому Кабінетом Міністрів України порядку;

3) діяльність, пов'язану з проведенням криміналістичних, судово-медичних, судово-психіатричних експертиз та розробкою, випробуванням, виробництвом та експлуатацією ракет-носіїв, зокрема з їх космічними запусками з будь-якою метою, можуть здійснювати тільки державні підприємства та організації, а проведення ломбардних операцій – також і повні товариства;

4) діяльність, пов'язана з технічним обслуговуванням та експлуатацією первинних мереж (крім місцевих мереж) та супутникових систем телефонного зв'язку в мережах зв'язку загального користування (крім супутникових систем телефонного зв'язку в мережах загального користування, які мають наземну станцію спряження на території України та створюються або розгортаються за допомогою національних ракет-носіїв або національних космічних апаратів), виплатою та доставкою пенсій, грошової допомоги малозабезпеченим громадянам, здійснюється виключно державними підприємствами і об'єднаннями зв'язку;

5) діяльність, пов'язана з виробництвом бензинів моторних сумішевих (А-76Ек, А-80Ек, А-92Ек, АІ-93Ек, А-95Ек, А-98Ек) з вмістом не менш як 5 відсотків високооктанових кисневмісних добавок – абсолютowanego технічного спирту та етилтретбутилового ефіру, здійснюється нафтопереробними підприємствами, перелік яких визначається Кабінетом Міністрів України.

По-друге, обмеження у здійсненні підприємницької діяльності полягають у забороні здійснювати окремі види діяльності, перелік яких встановлює Закон України «Про ліцензування певних видів господарської діяльності» від 1 червня 2000 р., без спеціального дозволу (ліцензії). Цей Закон визначає види господарської діяльності, що підлягають ліцензуванню, порядок їх ліцензування, встановлює державний контроль у сфері ліцензування, відповідальність суб'єктів господарювання та органів ліцензування за порушення законодавства у сфері ліцензування.

Обмеженню (ліцензуванню) підприємницької діяльності підлягають тільки ті види підприємницької діяльності, які безпосередньо впливають на здоров'я людини, навколишнє природне середовище та безпеку держави. Для здійснення підприємницької діяльності, що ліцензується, необхідно отримати відповідну ліцензію та дотримуватись певних умов і правил здійснення даного виду діяльності (ліцензійні умови), які встановлює Кабінет Міністрів України або уповноважений ним орган.

Згідно законодавства **ліцензування** – засіб державного регулювання провадження видів господарської діяльності, що підлягають ліцензуванню, спрямований на забезпечення реалізації єдиної державної політики у сфері ліцензування, захист економічних і соціальних інтересів держави, суспільства та окремих споживачів.

Ліцензія – документ державного зразка, який засвідчує право ліцензіата провадження зазначеного в ньому виду господарської діяльності протягом визначеного строку за умови виконання ліцензійних умов. При цьому робиться запис у Єдиному державному реєстрі юридичних осіб, фізичних осіб – підприємців та громадських формувань про рішення

органу ліцензування щодо наявності у суб'єкта господарювання права на провадження визначеного ним виду господарської діяльності, що підлягає ліцензуванню.

Ліцензійні умови – нормативно-правовий акт Кабінету Міністрів України, іншого уповноваженого законом органу державної влади, положення якого встановлюють вичерпний перелік вимог, обов'язкових для виконання ліцензіатом, та вичерпний перелік документів, що додаються до заяви про отримання ліцензії;

Відповідно до ст. 9 Закону України «Про ліцензування певних видів господарської діяльності» без ліцензії не можуть здійснюватися певні види господарської діяльності. Перелік таких видів діяльності наведений у Додатку Б.

Суб'єкт господарювання, який має намір провадити певний вид господарської діяльності, що ліцензується, особисто або через уповноважений ним орган чи особу звертається до відповідного органу ліцензування із заявою встановленого зразка про видачу ліцензії.

У заяві про видачу ліцензії мають міститися такі дані:

– відомості про **заявника**:

для фізичної особи – прізвище, ім'я, по батькові та паспортні дані (серія, номер паспорта, ким і коли виданий та місце проживання),

для юридичних осіб – найменування, місцезнаходження, банківські реквізити, організаційно-правова форма, ідентифікаційний код;

– вид господарської діяльності, вказаний згідно зі статтею 9 Закону «Про ліцензування певних видів господарської діяльності», (повністю або частково), на провадження якого заявник має намір одержати ліцензію;

– строк дії ліцензії.

До заяви додаються:

– **фізичними особами** – копії документів, що засвідчують рівень освіти і кваліфікації, необхідний для здійснення відповідного виду діяльності; копії свідоцтва про державну реєстрацію суб'єкта підприємницької діяльності;

– **юридичними особами** – копії свідоцтва про державну реєстрацію суб'єкта підприємницької діяльності та установчих документів.

Для окремих видів господарської діяльності, що підлягають ліцензуванню, до заяви про видачу ліцензії також додаються документи, вичерпний перелік яких встановлюється Кабінетом Міністрів України за поданням спеціально уповноваженого органу з питань ліцензування.

Заявник несе відповідальність згідно із законодавством за достовірність відомостей, викладених у заяві, та доданих до неї документів.

Рішення про видачу ліцензії або про відмову в її видачі приймає орган ліцензування у строк не пізніше ніж десять робочих днів з дати надходження заяви про видачу ліцензії та документів, що додаються до заяви, якщо спеціальним законом, який регулює відносини у певних сферах господарської діяльності, не передбачений інший строк видачі ліцензії на окремі види діяльності.

Підставами для прийняття рішення про відмову у видачі ліцензії є:

– недостовірність даних у документах, поданих заявником, для отримання ліцензії;

– невідповідність заявника згідно з поданими документами ліцензійним умовам, встановлених для виду господарської діяльності, зазначеного в заяві про видачу ліцензії.

У разі відмови щодо видачі ліцензії на підставі виявлення недостовірних даних у документах, поданих заявником про видачу ліцензії, суб'єкт господарювання може подати до органу ліцензування нову заяву про видачу ліцензії не раніше ніж через три місяці з дати прийняття рішення про відмову у видачі ліцензії.

Орган ліцензування повинен оформити ліцензію не пізніше ніж за три робочі дні з дня надходження документа, що підтверджує внесення плати за видачу ліцензії.

Орган ліцензування робить позначку про дату прийняття документів, що підтверджують внесення заявником плати за видачу ліцензії, а копії опису, яку було видано заявнику при прийомі заяви про видачу ліцензії.

Якщо заявник протягом тридцяти календарних днів з дня направлення йому повідомлення про прийняття рішення про видачу ліцензії не подав документа, що підтверджує внесення плати за видачу ліцензії, або не звернувся до органу ліцензування для отримання оформленої ліцензії, орган ліцензування, який оформив ліцензію, має право скасувати рішення про видачу ліцензії або прийняти рішення про визнання такої ліцензії недійсною.

Господарська діяльність на підставі ліцензії, виданої органом ліцензування, яким є центральний орган виконавчої влади, здійснюється на всій території України.

Рішення про відмову у видачі ліцензії може бути оскаржено в судовому порядку. За видачу ліцензії справляється плата, розмір та порядок зарахування якої до Державного бюджету України встановлює Кабінет Міністрів України. Плата за видачу ліцензії вноситься після того, як прийнято рішення про видачу ліцензії.

У ліцензії зазначаються:

- найменування органу ліцензування, що видав ліцензію;
- вид господарської діяльності, вказаний згідно зі статтею 9 цього Закону (в повному обсязі або частково), на право провадження якого видається ліцензія;
- найменування юридичної особи або прізвище, ім'я, по батькові фізичної особи – суб'єкта підприємницької діяльності;
- ідентифікаційний код юридичної особи або ідентифікаційний номер фізичної особи – платника податків та інших обов'язкових платежів;
- місцезнаходження юридичної особи або місце проживання фізичної особи – суб'єкта підприємницької діяльності;
- дата прийняття та номер рішення про видачу ліцензії;
- строк дії ліцензії;
- посада, прізвище та ініціали особи, яка підписала ліцензію;
- дата видачі ліцензії;
- наявність додатку (із зазначенням кількості сторінок).

Ліцензія підписується керівником органу ліцензування або його заступником та засвідчується печаткою цього органу.

Строк дії ліцензії на провадження певного виду господарської діяльності встановлює Кабінет Міністрів України за поданням спеціально уповноваженого органу з питань ліцензування, але він не може бути меншим ніж три роки.

Ліцензія може бути анульована. Анулювання ліцензії – це позбавлення ліцензіата органом ліцензування права на провадження певного виду господарської діяльності.

Підставами для анулювання ліцензії є: заява ліцензіата про анулювання ліцензії; акт про повторне порушення ліцензіатом ліцензійних умов; рішення про скасування державної реєстрації суб'єкта господарювання; нотаріально засвідчена копія свідоцтва про смерть фізичної особи-суб'єкта підприємницької діяльності; акт про виявлення недостовірних відомостей у документах, поданих суб'єктом господарювання для одержання ліцензії; акт про встановлення факту передачі ліцензії або її копії іншій юридичній або фізичній особі для провадження господарської діяльності; акт про встановлення факту неподання у встановлений строк повідомлення про зміну даних, зазначених у документах, що додавалися до заяви про видачу ліцензії; акт про невиконання розпорядження про усунення порушень ліцензійних умов; неможливість ліцензіата забезпечити виконання ліцензійних умов, встановлених для певного виду господарської діяльності.

Рішення про анулювання ліцензії набирає чинності через десять днів з дня його прийняття.

Якщо ліцензіат протягом цього часу надасть скаргу до експертно–апеляційної ради, дія даного рішення органу ліцензування зупиняється до прийняття відповідного рішення

спеціально уповноваженого органу з питань ліцензування. Рішення про анулювання ліцензії може бути оскаржено у судовому порядку.

Треба також відзначити, що в країні також діє розвинена дозвільна система органів державної влади, яка здійснює санітарно-епідеміологічний, ветеринарний, фіто-санітарний, екологічний та інші види контролю.

4.2. Системна модель управління підприємством, взаємозв'язок і взаємозалежність його внутрішніх елементів і факторів зовнішнього середовища

Будь-яке підприємство є системою, яка через входи і виходи зв'язана з оточуючим середовищем. Через входи підприємство отримує необхідні для його життєдіяльності ресурси. Через виходи – надає суспільству товари, що випускаються, або послуги.

Функціонування підприємства, як відкритої системи зазвичай зображується у вигляді наступної схеми: **ЗОВНІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ – входи – ВНУТРІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ – виходи – ЗОВНІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ.**

Підприємств існує безліч, всі вони характеризуються своїми цілями, завданнями, формами, розмірами, структурою, людьми, ресурсами що вживають, технологіями, результатами, корпоративною культурою. Мають свої кордони та місце розташування. Названі елементи в своїй сукупності утворюють **внутрішнє середовище підприємства.**

Всі елементи внутрішнього середовища взаємозв'язані між собою і діють як єдине ціле. Взаємозв'язки між елементами внутрішнього середовища підприємства постійно підтримуються за допомогою комунікацій.

У індустріальний період, велика частина елементів внутрішнього середовища була відносно стабільна і практично не залежала від зовнішнього середовища, що дозволяло розглядати підприємства як закриті системи, в сучасний інформаційний період велика частина елементів внутрішнього середовища визначається зовнішнім середовищем, підприємства набувають вигляду відкритих систем. (Про це більш детально ми поговоримо у наступному питанні)

ЗОВНІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ підприємства утворюється його оточенням. Тобто **зовнішнє середовище підприємства** – це структурно-просторове оточення, яке становить сукупність факторів що впливають на функціонування підприємства. З характеристикою цих факторів ми ознайомилися у попередній лекції, їх безліч, врахувати всі неможливо. Тому ці фактори в залежності від цілей аналізу групують за різними ознаками. Наприклад:

1. Залежно від характеру впливу: фактори прямого та непрямого впливу.
2. Залежно від напрямку впливу: фінансово-економічні, організаційно-правові, соціально-психологічні тощо.
3. Залежно від ролі факторів у створенні підприємницького клімату: стимулюючі та стримуючі.

Зупинимося на наступній класифікації. Фактори зовнішнього середовища поділимо на *ділові* та *фонові*.

ДІЛОВЕ ОТОЧЕННЯ утворюють ті явища, процеси і інститути середі на які підприємство шляхом цілеспрямованих дій або домовленості може робити безпосередній вплив, наприклад, постачальники, споживачі, посередники, конкуренти тощо. З елементами ділового оточення підприємство знаходиться в стані двосторонньої взаємодії.

До **ФОНОВОГО** оточення підприємство може лише пристосовуватися, але цілеспрямовано впливати на нього воно не в змозі. Виділяють **ближній і загальний фон**.

БЛИЖНІЙ ФОН це галузі і організації, які умовно можна назвати суміжними. Хоча їх діяльність безпосередньо не пов'язана з нашою, але багато в чому, а інколи і повністю, визначає нашу. Наприклад, виробництво меблів і житлове будівництво.

ЗАГАЛЬНИЙ ФОН – це загальноекономічна обстановка яка супроводжує і супроводжуватиме розвиток і функціонування підприємства. Політика держави, кон'юнктура ринку, наявність ресурсів, міжнародний стан і багато що інше підприємствам невіддільні – їх доводиться брати до відома і або підкорятися, або «уникати» їх дії, або намагатися тими або іншими способами нейтралізувати їх наслідки.

Зовнішнє оточення підприємства зазвичай характеризується динамізмом, тобто постійною зміною зовнішніх факторів, і в цілому виявляється нестійким. Ця обставина додає діяльності підприємства, особливо в перспективі, елемент нестабільності і навіть невизначеності, ступінь якої може бути дуже різною. Невизначеність багато в чому залежить і від елементів внутрішнього середовища.

Керівництво підприємства повинне швидко уловлювати зміни в зовнішньому і внутрішньому середовищі, чітко усвідомлювати їх значення, як в сьогодні, так і в майбутньому й вибирати найкращий варіант реакції на них в межах існуючих обмежень, найбільшою мірою відповідний поставленій цілі. Ці обмеження зв'язані, перш за все, з матеріальними, людськими, часовими ресурсами і на практиці їх важко подолати, особливо в короткостроковому періоді. Тому на ділі підприємство може реагувати лише на незначні зміни середовища, а останні – ігнорувати. Але, від того, наскільки воно зуміє до них пристосуватися (адаптуватися) залежить його майбутнє (див. рис. 2).

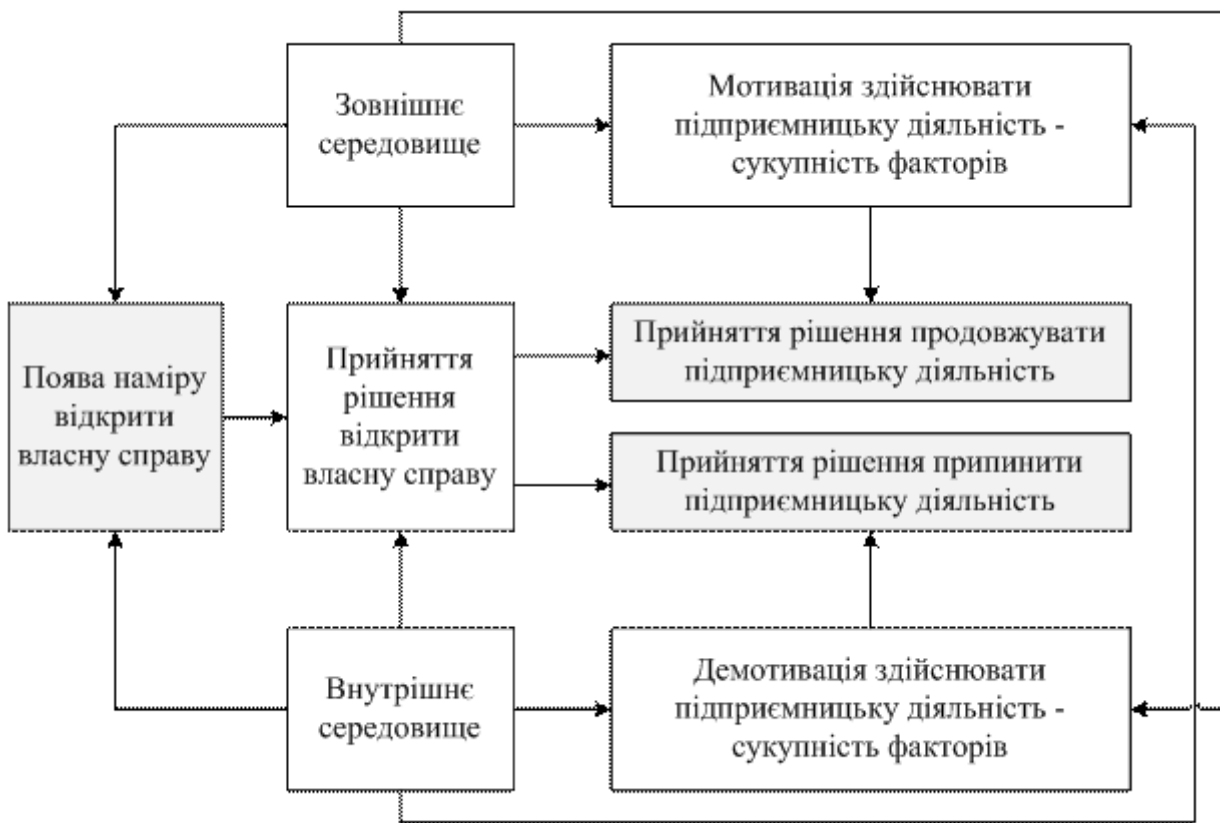


Рис. 2 Вплив мотиваційних та де мотиваційних факторів на рішення суб'єктів малого підприємництва щодо подальшої діяльності

4.3. Учасники діяльності підприємництва, збалансованість їх інтересів

Українська історія розвитку бізнесу нетривала, тому немає істотного досвіду функціонування підприємства в ринкових умовах. Більшою мірою накопичений досвід «**ЯК НЕПОТРІБНО РОБИТИ**». Розглянемо багатолітній корпоративний досвід розвинених

країн. До середини ХХ ст. підхід менеджерів до взаємин організації і суспільства базувався в основному на наступних положеннях:

- що добре для організації, то добре і для суспільства;
- справа бізнесу – бізнес;
- треба реалізувати принцип вільного підприємництва (прибуток повинен отримуватись при мінімальних обмеженнях з боку суспільства).

Цей підхід було сприйнято суспільством. Підприємство розглядалося як закрита система (що хочу то й виробляю; які хочу, такі й використовую ресурси; кого хочу наймаю; кого хочу звільняю; скільки хочу, стільки й плачу тощо).

Однак в другій половині ХХ ст. запанувала думка, що відсутність обмежень породжує серйозну соціальну несправедливість. Суспільство ввело ряд обмежень: закони про дитячу працю, мінімальну заробітну плату, охорону праці, антимонопольні тощо. В той же час споживачі почали пред'являти вимоги до виробників і суспільства із-за монопольних цін, фальсифікації товарів, не вигідних умов покупок, нечесності, змови, політичного впливу, забруднення середовища тощо. Все це привело до значного посилення контролю за діяльністю підприємств. Підприємства набувають вигляду відкритих систем.

В той же час роль підприємницьких організацій в розвиненому суспільстві не зменшується, а навпаки – це «генератор багатства» суспільства, оскільки:

- генерують товари і купівельну спроможність для їх придбання;
- підтримують розширення соціальної інфраструктури і забезпечують дохід на капітал;
- створюють робочі місця у себе, постачальників, в державному секторі;
- забезпечують власне зростання.

Для реалізації всього цього необхідні чисельні складні зв'язки і вочевидь, що успіх компанії суттєво залежить від того, як вони відрегульовані, хто і як їх регулює і контролює, тобто від управління компанією.

Корпоративні стратегії відносин компаній з суспільством повинні враховувати інтереси і цілі основних груп (учасників корпоративних відносин), що діють в зовнішньому і внутрішньому середовищах компанії.

Міра, в якій індивіди, групи або суспільство в цілому мають можливість впливати на дії підприємства, визначається їх *відносною владою*.

Не менше (а можливо, і більше) значення мають *основні переконання і припущення* зацікавлених груп відносно організації. Ніколи не слід недооцінювати здатність груп або індивідів сприяти або перешкоджати намірам організації.

Приклади можливих очікувань зацікавлених груп:

Внутрішні зацікавлені групи:

□ *Акціонери або співвласники* – збільшення виплат по дивідендах; збільшення ціни акції; регулярність виплати дивідендів; збільшення чистої вартості активів.

□ *Компанії в цілому* – прибуток, зростання, вартість капіталу, задоволення потреб споживачів.

□ *Менеджери фірми* – заробітна плата, спеціальні виплати, влада, професійний інтерес, кар'єрне зростання.

□ *Працівники* – рівень оплати, гарантії робочих місць, соціальні гарантії (лікарняні, декретна відпустка, мед. страхування, відпустка тощо), умови праці, можливості особистого розвитку, цікава робота, дозволя.

Зовнішні зацікавлені групи.

До зовнішніх груп можна віднести: постачальників, споживачів, кредиторів, посередників, суспільство в цілому, уряд, місцеву громаду, меншини, громадські організації (профспілки, товариство захисту прав споживачів, екологічні, зелені тощо).

Визначимо інтереси і можливий вплив деяких з них, а для останніх ви їх сформулюєте самі.

Суспільство в цілому – економічне зростання, стабільність, збереження довкілля, збереження природних ресурсів.

Органи державної влади – надходження податків, зайнятість.

Місцева громада – її добробут.

Кредитори – відсотки, гарантії виплати, суми кредиту.

Постачальники – регулярні платежі, тривалість співпраці.

Споживачі – якість продукції, справедливі ціни, обслуговування, забезпеченість вибору.

Меншини – чесна робота, відсутність дискримінації тощо

Інтереси груп, що діють в «полі сил» компанії, можуть бути і *протилежними*, і *співпадаючими*, і *нейтральними*.

Головне завдання менеджменту компанії – примирення, збалансованість різних і частково суперечливих інтересів зацікавлених груп. У зв'язку з цим, виділяють два поняття:

– **зона толерантності** – зона діяльності компанії яка забезпечує збалансованість інтересів зацікавлених груп;

– **зона дисбалансу** – зона діяльності компанії що забезпечує переважне задоволення потреб однієї або декількох зацікавлених груп.

Аби запобігти «захвату» фірми однієї із зацікавлених груп, необхідне представництво на найвищому рівні всіх учасників бізнесу. Даний підхід був успішно реалізований в Японії за допомогою створення **кейрецу**. (Більшість провідних японських компаній організовані в систему міцних і стабільних взаємин з основними кредиторами, постачальниками, споживачами і іншими учасниками бізнесу. Внутрішні і зовнішні зацікавлені групи зв'язані між собою узами взаємної вигоди і комерційних інтересів. Всі сторони – споживачі, постачальники, співробітники – розуміють, що кожна з них отримує вигоду від ефективною роботи фірми. Перевага добре продуманої і погодженої системи стосунків полягає в тому, що всі зацікавлені групи усвідомлюють необхідність довгострокових інвестицій і згодні піти на можливі короткострокові економічні жертви, неминучі в ринковому середовищі, що постійно змінюється і розвивається. Недивно, що такі крупні західні фірми, як Ford, IBM і ін., починають створювати свої власні структури за типом кейрецу.

Декілька відмінний підхід прийнятий в Німеччині, Швейцарії і деяких інших європейських країнах. У німецьких компаніях функціонують **наглядові ради**, куди входять представники акціонерів, вищого керівництва, профспілок, кредитних організацій і інших зацікавлених груп, що контролюють роботу правління і стежать за тим, аби стратегія фірми відповідала цілям всіх учасників бізнесу. Ця структура різко відрізняється від практики американських і британських компаній, в яких домінують **єдина зацікавлена група – вищі менеджери**. Недивно, що в цих двох країнах корпорації схильні ставити свої інтереси над потребами інших зацікавлених груп, що виражається в перманентних кризах компаній. Дворівнева система правління, згідно німецької моделі, де всі основні зацікавлені групи входять в наглядову раду, є найкращим способом представлення їх законних інтересів.

Спробуйте самостійно визначити особливості українського підходу що до врегулювання інтересів зацікавлених груп і Ви зрозумієте особливості українського бізнесу.

4.4. Заява про місію організації

Одну з можливостей забезпечити дотримання інтересів основних зацікавлених груп надає заява про **місію** компанії (з формулюванням і роллю місії підприємства Ви повинні познайомитися в курсі «бізнес-планування»). Але і в цьому курсі доцільно зупинитися на деяких управлінських аспектах процесу формулювання місії.

Новим модним поняттям, яке починають активно використовувати в своєму лексиконі бізнесмени та території СНД, є поняття «місії». Місії повезло менше, ніж іншим поняттям. Якщо такі слова як: конкуренти, бізнес-план, маркетинг, офшори, аудит, лізинг на слуху з 90 років, то місія починає свій хід в розумах і серцях бізнесменів України, лише з 2000-го року. Правда, професіонали використовували це поняття декілька раніше, але «всенародним лозунгом» воно стає лише зараз. Це можна пояснити двома основними причинами.

1. Ринкові перетворення на Україні почали активно проводитися лише з 90-х років, а до цього ми не чули не лише про місію, а і про таких здавалося б давно знайомих і рідних поняттях як менеджмент, маркетинг тощо.

2. Місія це плід стратегічного менеджменту, а стратегічний менеджмент актуальний для компаній, які вийшли за рамки поточного виживання і які дивляться в майбутнє (як відомо такі компанії тільки починають з'являтися).

Приведу декілька відомих (а їх більше сотні) визначень місії.

1.	У широкому розумінні місія – це філософія і призначення, сенс існування організації.
2.	У вузькому розумінні місія фірми – це сформульоване визначення того, для чого і з якої причини фірма існує, само існування фірми, що відрізняє її від безлічі подібних
3.	Задоволення споживача є місією і метою будь-якого бізнесу (П.Друкер)
4.	Місія фірми – виживання на ринку в довгостроковому періоді.
5.	Місія освітлює чим є фірма і який вона прагнути бути, визначає її відмінності від подібних.

Місія дає інформацію оточуючим про дану організацію, про її філософію, імідж. Вона сприяє встановленню певного внутріфірмового клімату, створює основу для формулювання конкретніших цілей – загальних і специфічних, а також вироблення стратегії і політики. Місія встановлюється на тривалий період і має, як правило, лише якісне вираження

Іноді один практичний приклад наочніше сотні теоретичних визначень і описів, тому давайте розглянемо приклади місій деяких відомих організацій (у т.ч. України і РФ):

Місія «Мак Доналдс»: «Швидке, якісне обслуговування клієнтів за допомогою стандартного набору продуктів».

Місія MARY KAY: «Прикрашати життя жінок в усьому світі».

Місія Червоного Хреста: «Захищати беззахисних».

Місія компанії ЗМ: «Вирішувати невирішені проблеми інноваційно».

Місія Києво-Могилянської бізнес-школи: «Надихати лідерів за допомогою інноваційних і персоналізованих програм управлінського й організаційного розвитку».

Місія Банку «Надра»: «Бути надійним і соціально відповідальним гідом і помічником у постійно мінливому світі».

Місія С КМ (Систем кепітал менеджмент): «Створити бізнес світового класу, що сприяє економічному і соціальному розвитку України».

Місія фірми Phillips: «Змінимо світ на кращий». Місія Групи компаній «Сократ»: «Ми працюємо, щоб збільшити ваш капітал».

Місія Альфа-Банк: «Альфа-Банк здійснює усі види банківських операцій, допомагаючи вам краще орієнтуватися у світі фінансів, ефективно розпоряджатися грошми і забезпечуючи зручність банківського обслуговування».

Місії можуть мати не тільки організації, але й держави, окремі державні органи, міжнародні організації і навіть люди. Наприклад, місія (національна ідея) Франції: «Воля, Рівність, Братерство»; Місія Організації Об'єднаних Націй «Підтримка і зміцнення миру, безпеки в усьому світі і розвитку співробітництва між державами». Для людини цілком коректними будуть наступні місії: «Завжди відгукуватися на допомогу людям»,

«Присвятити своє життя творчості. Ввійти в десятку кращих письменників світу», «Бути турботливим сім'янином» тощо.

Як бачимо, місії компаній можуть бути представлені одним коротким слоганом, складеним з 1–10 слів, або розгорнуто на одну (або декількох) сторінок. Під місією часто розуміють не тільки власне місію, але й всю конструкцію, що містить у собі:

1. Місію.;
2. Стратегічне бачення (Vision);
3. Цінності;
4. Відповідальність;
5. Інші елементи.

Ми теж розглядаємо місію у такому розширеному ракурсі, оскільки більш вузьке розуміння місії призводить до розбіжності між місією, стратегічним баченням, цінностями тощо. Так, наприклад, кажуть, що місія інформує про те, чим займається компанія в даний момент, а бачення визначає напрям.

Виходячи з цього, під місією компанії Київстар (оператор мобільного зв'язку України) ми будемо розуміти весь наведений нижче текст, а не тільки перший абзац. Отже:

Місія – Ми поліпшуємо повсякденне життя людей, надаючи можливість вільно спілкуватися завдяки широкому виборі телекомунікаційних послуг найвищої якості.

Бачення – Бути беззастережним лідером телекомунікацій в Україні, гідним найвищої довіри.

Цінності – Споживачі

Відповідальність: ми виконуємо те, що обіцяємо, і ми чесні з нашими клієнтами, оскільки саме їхня довіра є нашим найбільш коштовним досягненням.

Простота: ми розробляємо і пропонуємо послуги, що максимально корисні для наших клієнтів і легкі для розуміння і використання.

Нова цінність: ми пропонуємо найбільш сучасні технології і представляємо послуги, що задовольняють постійно зростаючі потреби наших клієнтів.

Цінності – Акціонери

Ефективність – ми працюємо так, щоб віддача від нашої діяльності була максимальною.

Прозорість – ми надаємо нашим акціонерам повну і достовірну інформацію.

Цінності – Працівники

Співробітництво, ми – команда однодумців, що працює для наших клієнтів, дотримуючись високого рівня ділової етики й ефективної взаємодії.

Професіоналізм: ми – компетентні фахівці, відповідальні стосовно -клієнтів, партнерів і наших колег.

Досконалість: ми використовуємо всі можливості для досягнення найвищого рівня професіоналізму і постійно шукаємо нові шляхи удосконалювання.

Відповідальність «Київстар» перед суспільством: ми вносимо свій внесок у розвиток нашої країни і поліпшення життя кожного українця.

У багатьох власників (та й не тільки власників) виникає чисто практичне питання: **А навіщо мені (моїй організації) потрібна місія?** Для чого мені платити такі великі гроші консультантам за одну або кілька десятків сторінок, якщо користі від розробленої місії немає?

Якщо коротко підсумовувати, то будь-яка місія, як мінімум, повинна: *вказувати, надихати, погоджувати, вражати, склеювати, структурувати, позиціонувати, допомогти усвідомити, вимірювати, виражати, організувати, інтегрувати, візуалізувати, фільтрувати, мотивувати, гармонізувати, синхронізувати, створювати, зменшувати ризики, збільшувати шанси, допомагати, орієнтувати, інформувати, направляти, додавати*

зміст, випереджати, діяти, попереджати, заціпати, резервувати, притягувати, роз'яснювати, контролювати, давати надію.

З усього цього видно, що є десятки ситуацій, де виникає необхідність у місії. Правда є випадки, коли без місії можна обійтися. Так, місія не потрібна:

- о коли власники думають лише про поточний прибуток і не хочуть думати про майбутнє;
- о коли пріоритетною є проблема виживання організації;
- о коли зовнішнє середовище дуже динамічне і нестабільне або навпаки дуже стабільне;
- о коли менеджмент організації не оперує поняттями стратегічного менеджменту;
- о коли у власників відсутні "великі, зухвалі й волохаті" амбіції.

Ключові питання, на які треба дати відповідь при формулюванні місії, а вже потім і стратегії розвитку підприємства:

1. Хто ми і які цілі нашої роботи?
2. Кого ми обслуговуємо?
3. Які товари і послуги ми виробляємо для своїх клієнтів?
4. У чому наша специфіка?
5. У чому наші переваги?

Відповіді на ці питання дозволять:

- A. Усвідомити, яким бізнесом потрібно займатися.
- B. Сформулювати глобальну мету (місію) фірми.

Ситуації, які сприяють створенню місії:

1. Власник починає задумуватися про майбутнє;
2. Свою місію вже мають або створюють конкуренти;
3. Пріоритетною є проблема розвитку організації;
4. Існує гостра необхідність позиціонувати себе;
5. Криза в організації, галузі або країні (світі);
6. Організація складається з багатьох структурних підрозділів;
7. Активний і творчий персонал;
8. Існує сильний лідер;
9. Амбіційний менеджмент;
10. Статті, тренінги і консультації на дану тему.

Проте, самої місії недостатньо для процвітання організації. Місія це необхідна, але недостатня умова. Місія, вирвана з загального контексту менеджменту організації, є усього лише красивим, але недієвим слоганом. Затверджена місія повинна визначати всю діяльність організації: від планування до збуту готової продукції/послуг.

Необхідність вибору місії була визначена відомими в усьому світі керівниками ще до розробки теорії систем. Генрі Форд, наприклад, як керівний геній визначив місію компанії «Форд» як **надання людям дешевого транспорту**. Він вірно відмічав, що коли хто-небудь це робить, то прибуток не пройде повз нього. Вибір такої вузької місії, як прибуток, обмежує можливості керівництва вивчати допустимі альтернативи при прийнятті рішень. При виборі місії організації необхідно уточнити корінні відзнаки Вашої організації від існуючих, що дозволяє отримати певні переваги в конкурентній боротьбі за рахунок вірної орієнтації, при формуванні потреб. Поряд з цим місія організації повинна бути зорієнтована на досить віддалене майбутнє. Дотримання цих та інших вимог при виборі та формуванні місії буде сприяти ефективній діяльності організації.

Після вибору і визначення місії організації приступають до формування її цілей.

Для того, щоб місія впливала на бізнес, стала мотором розвитку потрібні лідери і команди, які будуть її реалізовувати, відповідна корпоративна культура. Без лідерів, команд і відповідного «повітря» корпоративної культури місія «задиhaється». Потрібно обов'язково оголосити і довести місію до кожного співробітника організації всіма способами. На основі місії і відштовхуючись від неї необхідно розробити дерево цілей з наступним формуванням стратегій, функцій, процесів, посадових інструкцій тощо

Підхід, який Ви використовувате у визначенні цілей, підкаже, наскільки Ви здатні досягти їх. Ще Аристотель підкреслив: «Благо всюди залежить від дотримання двох умов:

1). Вірного встановлення кінцевих цілей та

2). Пошуку відповідних засобів, що ведуть до кінцевої мети», тобто актуальність проблеми стратегічного управління існувала завжди, змінювалися лише методологічні і методичні підходи до неї,

Якщо вам здається, що ваша система визначення і постановки цілей не спрацьовує через те, що ви не добиваєтеся багато чого з того, що запланували, не здавайтеся. Продовжуйте ставити цілі протягом декількох місяців, і, в результаті, ви побачите, що ваше уміння чітко і вірно визначати цілі для бізнесу помітно покращає.

4.5. Життєві цикли підприємства

«Життя» підприємства подібне до життя людини. Воно має свої фази і особливості розвитку. *Період з моменту початку створення і до моменту ліквідації підприємства є його життєвим циклом.* Життєвий цикл складається з певних *етапів (фаз)*, таких, як: *народження, юність, зрілість, старість*. На кожному з них в діяльності і структурі підприємства проходять певні зміни. Перехід від однієї фази до іншої відбувається через кризу.

НАРОДЖЕННЯ – фаза підприємництва. На етапі народження відбувається створення підприємства, воно робить перші кроки в своєму розвитку. Як правило, засновником виступає підприємець, поодинокі або з декількома соратниками що виконують всі робочі завдання. Організація носить неформальний характер, а виконувани робочі завдання перекривають одне-одне. Відсутні: штат фахівців-професіоналів, правила і інструкції, системи планування, винагороди і координації. *Основне завдання – вихід на ринок.*

Криза: потреба в сильній руці.

ЮНІСТЬ – фаза колективності (становлення). Число співробітників зростає, запрошуються фахівці-професіонали. З'являється розподіл праці, створюються відділи, зароджується формалізація, починають діяти певні правила, але число технічних і адміністративних працівників все ще невелике. *Основне завдання – зміцнення і захват своєї частини ринку.*

Криза: необхідність делегування влади («ділення портфелів»).

ЗРІЛІСТЬ – фаза формалізації. Підприємство збільшується в розмірах, займає стійке положення на ринку. У компанії розвивається бюрократія, формалізуються політика і розділення відповідальності. В управлінні персоналом широко використовуються правила, посадові інструкції і тому подібне *Основне завдання – залишитися на «завойованих» позиціях.*

Криза: бюрократизація – доводиться мати справу з дуже великою кількістю паперів, зменшується гнучкість, знижується інноваційна активність.

СТАРІСТЬ – фаза вдосконалення. По суті, вищий рівень зрілості. У цей момент істотно зростає загроза застою і загнивання на підприємстві. В умовах мінливості зовнішнього середовища зріла вертикальна структура перешкоджає швидкій реакції на зміни. Для того, щоб протистояти жорсткій вертикальній ієрархії, необхідно активізувати

інноваційний процес, ліквідувати розділяючи відділи «стіни», децентралізувати процес ухвалення рішень, створити команди, спеціальні групи, заснувати посади менеджерів-інтеграторів, тобто придбати «друге дихання». Але не всі фірми на це здатні, тому, як правило, на цій стадії можливі *три ситуації*:

- *занепад (фірма вмирає)*;
- *зрілість фірми продовжується (рух по інерції)*;
- *відродження організації*. Головна мета на цій фазі полягає в забезпеченні поживлення по всіх функціях. Це досягається шляхом вживання реінжинеринга, філософії «малої фірми» (планове скорочення посад, функцій, ієрархічних рівнів, робота командами, заохочення творчості і ініціативи. Відродження підприємницького духу).

Життєвий цикл підприємств малого бізнесу 3-5 років. Після закінчення цього терміну невелика частина підприємств, накопивши початковий капітал, продовжує функціонувати або набуває іншого статусу і змінює форму підприємництва. Друга, велика частина – припиняє своє існування (85-90% розоряються на протязі 3 років. При цьому 50% в перший рік). Проте кількість підприємств, які народжуються, постійно перевищує кількість тих, які припинили свою діяльність.

Подумайте чому.

5. Основні шляхи створення малого бізнесу

Якщо не засукати рукава і не спробувати хоч би раз в житті зробити усе власними руками, то так ніколи і не дізнаєшся, які дії потрібні для розкручування нового бізнесу, розширення кола клієнтів, збільшення кола продажів і отримання прибутку.

БІЛ БИШОП

5.1. Шляхи створення нових підприємств та їх характеристика

Виходячи з особливостей дрібного бізнесу, можна виділити два шляхи утворення малих підприємств. **Перший – створення нових підприємств, другий – виділення підрозділів** з підприємства, що вже діє.

Йдучи по **першому шляху**, підприємець може стати власником бізнесу різними способами: *створити нову фірму, що називається «з нуля», придбати вже існуючу компанію або узяти в оренду, придбати франшизу*. Ще одна популярна підприємницька тактика – участь в бізнес-інкубаторі. Кожен із способів має достоїнства і недоліки.

Створення нового бізнесу. В деякому розумінні, ідеальний для підприємця варіант, «своїми руками» він перетворює мрію на реальність. Близько 2/3 засновників нової справи створюють нові фірми, тобто починають «з нуля». Більшість засновників власних фірм вже мають досвід практичної роботи в малих фірмах і вважають, що запорукою їхнього успіху є:

- по-перше, вміння робити абсолютно звичайні речі, а,
- по-друге, вміло використовувати налагоджені професійні зв'язки.

Переваги та недоліки створення нового підприємства «з нуля» наведено у таблиці 4.

Порівняльний аналіз створення нового підприємства

Переваги створення нового підприємства	Недоліки створення нового підприємства
Можливість будувати бізнес відповідно до ідей і планів самого підприємця	Ємність ринку може бути недостатньою для продукції нової фірми. Крім того, великий ризик, оскільки які-небудь гарантії того, що задум підприємця знайде визнання споживачів, відсутні.
Відсутність ризику отримати фірму з поганою репутацією	Відносно високі витрати на придбання нового обладнання
Оригінальність ідеї бізнесу потребує створення нового підприємства	Відсутність «ім'я» у момент виходу на ринок (споживачі рідко коли рішення відразу купувати товари нової невідомої фірми)
Особливості розташування бізнесу	

Придбання існуючого бізнесу. Деякі підприємці вважають за краще понизити ризики створення нового бізнесу, купуючи вже існуючої фірми, що надає ряд переваг: *скорочується період «розкручування», є історія продажів або діяльності.* До негативних моментів слід віднести *необхідність «переплати» за репутацію фірми (попередній власник завжди вважає, що він вклав в її створення величезні гроші і ще більш цінне – особисті зусилля) або, навпаки, інвестицій у відновлення її доброго імені.* Крім того, в компанії можуть використовуватися застарілі методи організації праці і технології. Не виключено, що саме тому вона і виставлена на продаж.

Найбільш складне питання купівлі існуючого бізнесу – це визначення його вартості. На практиці поширені чотири основних методи оцінювання вартості фірми: балансовий; метод доходів; ринковий та експертний методи.

Необхідно також оцінити альтернативні варіанти вкладення коштів, наприклад, може бути вигідніше грошові кошти покласти на депозитний рахунок у банку. Інакше кажучи, необхідно проаналізувати й порівняти можливий рівень прибутковості вкладення грошових коштів. Таким чином, здійснюючи покупку існуючого бізнесу необхідно враховувати наступне:

- вивчити й проаналізувати переваги та недоліки придбання існуючого бізнесу;
- оцінити ринкові перспективи бізнесу, який планується придбати;
- оцінити нематеріальні активи;
- провести оцінку ринкову вартість обраного бізнесу;
- залучити спеціалістів (адвокатів, юристів, оцінщиків, аудиторів);
- знати як можна захиститися від безчесного продавця.

Оренда існуючого бізнесу також має переваги та недоліки. Це як оренда житла, з одного боку, якщо коштів на придбання свого житла немає, це вихід – є де жити. З іншого боку, плата за оренду та комунальні платежі настільки висока, що покупка свого житла стає дуже проблематичною. Між тим, це дуже поширена практика, як на Україні, так й у світі. Одні купують об'єкти нерухомості (квартири, будинки) та бізнес для подальшого здавання їх в оренду і отримання прибутку. Інші, з тих, або інших причин, користуються цими послугами. Наприклад, враховуючи складну ситуацію в Україні, якщо Ви лишилися роботи та не можете її знайти, Ви можете самопрацевлаштуватись орендував бізнес. Це не робота вашої мрії, а лише тимчасовий варіант.

Участь в бізнес-інкубаторі. Одна з найпривабливіших можливостей для починаючих бізнес «з нуля» підприємців – участь в так званих бізнес-інкубаторах. Бізнес-інкубатор пропонує підприємцям спільні площі і допомогу в менеджменті. Працюючи в

одному приміщенні, менеджери отримують можливість ділитися один з одним інформацією про особливості місцевого бізнесу, надавати фінансову і маркетингову допомогу.

Такі структури існують вже більш як три десятки років і призначаються для «вирощування» нових компаній. Найбільшим успіхом користуються некомерційні бізнес-інкубатори, а також структури, орієнтовані на певні ринкові ніші або класи підприємців, а саме на жінок і представників національних меншин. Особлива цінність інкубатора полягає в досвіді його головного представника-наставника, який є одночасно і консультантом, і зразком для наслідування, і духовним лідером. Для підприємців інкубатор – це ще і можливість встановити стосунки співробітництва, вчитися на помилках один одного.

5.2. Придбання франшизи

5.2.1. Терміни франчайзингу

Ще однією альтернативою входження в бізнес є придбання франчайзи, тобто ліцензії, яка дає індивідуальному підприємцеві (фірмі) право на продаж (виробництво, здійснення певної діяльності) товарів чи послуг великої фірми, які вже добре відомі споживачам.

Не всім дано бути самостійними незалежними підприємцями. Для цього необхідна готовність йти на ризик, постійний пошук новаторських рішень. Більшість людей віддає перевагу таким формам підприємницької діяльності, які надають більшу впевненість і надійність у досягненні мети. Саме для такої категорії людей привабливий франчайзинг, як один із способів входження в бізнес. Ведення бізнесу на основі придбаної франшизи підходить не для кожного, однак це не те ж саме, що бути власником самостійного бізнесу. Одержувачі франшизи – унікальний гібрид боса й службовця. Підприємець володіє і управляє справою по франшизі, але при цьому він також повинен слідувати системі і вказівкам франчайзера з ведення та вдосконалення бізнесу. Однак франчайзинговий бізнес може бути особливо корисний починаючим підприємцям, оскільки вони отримують можливість різноманітної підтримки з боку франчайзера в практичному веденні бізнесу. Списки франшиз, які пропонуються до продажу можна знайти на сайті Асоціації франчайзингових підприємств України: <https://franchisegroup.com.ua/>, а також на інших спеціалізованих сайтах, які пропонують франчайзинговий бізнес.

Більш детально про франчайзинговий бізнес в Україні можна ознайомитися на сайті: www.franchising.euroindex.ua.

У широкому розумінні **франчайзинг (franchising)** – це метод ведення бізнесу, заснований на довгострокових відносинах між двома сторонами. В основі таких відносин лежить франчайза тобто ліцензія на право використання імені бізнесу широко відомої компанії. За користуванням цим правом покупець франчайзи (ліцензіат) виплачує відомій компанії, яка продає франчайзу (ліцензіару), початковий внесок, а в подальшому щомісячні платежі.

Ліцензіар (франчайзер) – це, як правило, відома компанія, що володіє унікальними технологічними процесами або знаннями, продукція якої користується широким попитом у споживачів. Незалежна фірма або окремих підприємств стає ліцензіатом (франчайзі), якщо він купує франчайзу та укладає відповідний договір з фірмою-ліцензіаром.

Франшиза – це повна бізнес-система, яку франчайзер продає франчайзі. Іншою назвою для подібної системи служить франчайзинговий пакет, що зазвичай містить посібники з ведення робіт й інші важливі матеріали, що належать франчайзеру.

Франчайзингові взаємини можуть бути прибутковими для обох сторін. Для того щоб це відбулося, необхідно уважно опрацювати договір франчайзингу (франчайзингова угода), який паралельно є «керівництвом до дії» франчайзі. У договорі чітко встановлюються правила та обов'язки сторін після підписання договору вони не підлягають жодним змінам чи доповненням. Тому франчайзингова угода має бути розроблена дуже ретельно із залученням юристів та консультантів.

Франшизна система (мережа) – це загальна кількість франчайзі, що працюють у межах однієї франшизи на основі контрактів з франчайзером.

Франшизний пакет – форма існування франшизи, готової для продажу, яка є пакетом документів для франшизи, а також документами внутрішнього користування франчайзера.

Майстер-франшиза – форма франчайзингу, при якій франчайзер укладає основний франшизний контракт із субфранчайзером на певній території, у той час як останній за своїм розсудом починає співробітництво з іншими партнерами на даній території.

Марка – це ім'я, термін, знак, символ, малюнок або їх поєднання, призначене для ідентифікації продукції виробника й відрізняють її від товарів або послуг конкурентів. Марка або її частина, забезпечена правовим захистом, називається товарним знаком.

Паушальний внесок – одноразова винагорода франчайзера у вигляді певної твердо зафіксованої в договорі суми, яка встановлюється виходячи з оцінок можливого економічного ефекту й очікуваних прибутків франчайзі на основі використання франшизи, також може розраховуватися як оплата витрат франчайзера пов'язаних із продажу франшизи.

Роялті – винагорода у вигляді періодичних відрахувань фіксованих ставок, визначених франчайзером на підставі власної оцінки вартості права використання торгової марки єдиної франчайзингової мережі, які виплачуються франчайзі франчайзеру щомісяця.

Ми не будемо зупинятися на історії виникнення франчайзингу, з цього приводу є безліч літератури, й ті, кого це зацікавить, зможуть легко знайти її в Інтернеті. Перейдемо до розгляду типів франчайзингу.

5.2.2. Характеристика типів франчайзингу

У франчайзингу беруть участь дві групи бізнесменів. Перша група – це ті, хто надає це право (франшизу) – франчайзер (ліцензіар), а друга група – це франчайзі (ліцензіат), це ті, які купують право на ведення бізнесу (франшизу) під ім'ям або торговою маркою.

Існують різноманітні типи франчайзингу. Вибір франчайзингу залежить від: виду господарської діяльності; стабільності франчайзера і його місця на визначеному ринку товарів і послуг; особливостей ринку місцевого франчайзингу. Виділяють три основних типи франчайзингу: товарний франчайзинг, виробничий і діловий. Характеристика кожного з них наведена нижче.

Товарний франчайзинг (франчайза на продаж товару). Товарний франчайзинг передбачає, що франчайзі (ліцензіат) отримує лише право на продаж товарів фірми-ліцензіара з її торговою маркою або товарним знаком. Цей вид діяльності передбачає придбання в провідній компанії права на продаж товарів з її торговою маркою. У цьому випадку франчайзі купує у франчайзера товари й після цього перепродає їх від імені франчайзера. В окремих випадках провідна компанія має відношення і до оплати гарантійних послуг, відшкодуванню витрат на спільну рекламу. Як правило, для товарного франчайзингу характерна вузька спеціалізація франчайзі на реалізацію одного виду товарів і послуг.

У даний час цей вид франчайзингу використовується декількома компаніями, наприклад, з виробництва автопокришок. Якщо ж товари не мають торгових марок, вони не залучаються в цю категорію.

Виробничий франчайзинг (франчайза на виробництво товарів). У цьому випадку фірма, що володіє технологією виготовлення якогось продукту – франчайзер (ліцензіар), продає заводам – ліцензіатам сировину для виготовлення продукції. Дрібна фірма тут не просто виступає під торговою маркою франчайзера і реалізує його продукцію та послуги, але і включається у повний цикл господарської діяльності великої корпорації, виконуючи рівні з нею вимоги технологічного процесу, якості, навчання персоналу, виконання плану продажу, оперативної звітності. Ця форма передбачає тісний контакт ліцензіара й

ліцензіата, детальну регламентацію діяльності й високий ступінь відповідальності малого підприємства.

Цей вид франчайзингу найбільш широко представлений у виробництві безалкогольних напоїв. Кожен із місцевих чи регіональних розливальних і пакувальних заводів є ліцензіатом від основної компанії.

Діловий франчайзинг чи франчайзинг бізнес-формату (франчайзинг на вид діяльності). Франчайзинг на вид діяльності, що полягає у залученні малого підприємства в повний виробничо-господарський цикл великої корпорації. Ледь не самий популярний вид франчайзингу, при якому провідна фірма продає ліцензію приватним фірмам чи компаніям на право відкриття власної фірми з продажу продуктів і послуг під ім'ям франчайзера (наприклад, прокат і побутове обслуговування, ділові і професійні послуги бізнесу і населенню, магазини або мережі кафе, готелів). З боку великої корпорації пред'являються рівні з нею вимоги до технологічного процесу, якості, а також забезпечується навчання персоналу, вибір площадки будівництва підприємства, інші послуги (методи забезпечення продажів, ведення оперативної звітності тощо).

Таким чином, діловий франчайзинг означає, що ліцензіат отримує право на створення власної фірми з використанням найменування фірми ліцензіара і обов'язковим збереженням профілю її діяльності. Наразі виділяються ще два види франчайзингу: **корпоративний** та **конверсійний**.

Корпоративний франчайзинг – сучасна форма організації франчайзингового бізнесу, при якій ліцензіат оперує не окремим підприємством, а мережею франшизних підприємств з використанням найманих менеджерів. **Конверсійний франчайзинг** – спосіб розширення франшизної мережі, при якому діюче самостійне підприємство переходить на роботу за договором франчайзингу і приєднується до системи франшизних підприємств, що працюють під контролем одного ліцензіата. Для повного розуміння принципів франчайзингу проведено порівняльний аналіз тих його видів, які в даний час набули найбільшого поширення (див. табл. 5.).

Таблиця 5.

Порівняльна характеристика видів франчайзингу

Вид франчайзингу	Тип франшизи	Позитивні риси	Недоліки
Товарний	товар	простота використання	обмежена сфера застосування, вузька спеціалізація ліцензіата
Виробничий	технологія/ вихідний компонент	висока ефективність; простота контролю з боку ліцензіара	великі початкові витрати на придбання франшизи; сильна залежність від ліцензі
Діловий	модель франшизного бізнесу	широка сфера застосування; швидка пристосовність до умов ринку	іноді надмірна регламентація діяльності придушує ініціативність ліцензіата
Конверсійний	конвертація	Зменшення витратної частини бюджету за рахунок зниження витрат	необхідність адаптації приватного підприємця до залежного положення
Корпоративний	мережа франшизних підприємств	аккумуляція позитивних якостей вище вищерозглянутих видів франчайзингу, диверсифікація бізнесу	можлива розбіжність цілей ліцензіата з інтересами ліцензіара; уповільнене реагування бізнесу на зміни умов ринку

В останні роки класична модель франчайзингу змінилася в напрямку забезпечення франчайзера додатковими можливостями швидкого розвитку з найменшими витратами

Хоча існує багато варіантів класичного франчайзингу, три з них найбільш часто використовуються. Це *регіональний франчайзинг; субфранчайзинг; франчайзинг, що розвивається*. У кожному з цих випадків франчайзі одержує всі переваги, що зазвичай пов'язані з франчайзингом: використання торгової марки й логотипа франчайзера, системи його бізнесу, первісне навчання, вибір місця розташування, підтримка і т. д. Основні відмінності їх один від одного полягає у наступних характеристиках:

- тривалість відносин франчайзера і франчайзі;
- до кого франчайзі може звертатися за підтримкою;
- кому платять встановлені внески.

Вибираючи регіональний франчайзинг, франчайзер вирішує охопити своєю діяльністю якийсь географічний район. Усвідомлюючи, що він, можливо, не має таких коштів чи колективу, щоб розвиватися так швидко, як хотілося б, він спирається на підтримку головного франчайзі. У свою чергу, головний франчайзі має право не тільки підбирати нових франчайзі у своєму географічному районі, але і забезпечувати їхнє початкове навчання, та інші послуги, що звичайно робить сам франчайзер.

Головний франчайзі однак залучений у поділ платежів, а іноді й внесків у рекламний фонд. Він користується всіма благами, що зазвичай дає франчайзинг, для цього він теж сплачує ліцензійні внески, а також внески на рекламу безпосередньо франчайзеру. Контракт між франчайзером і головним франчайзі встановлює, що очікується від кожної сторони і який визначений період франчайзі буде виконувати цю специфічну роль. У відповідь на початкову сплату франчайзеру внесків за діяльність на винятковій території ринку головний франчайзі в майбутньому одержує від франчайзера роялті, розмір яких залежить від частки в загальному обсязі реалізації тих нових франчайзі, яких він залучив до цієї франчайзингової системи. На відміну від інших методів цей метод вигідний для всіх сторін, тому що головний франчайзі – це виборна особа, і він повинен одержувати підтримку протягом усього часу співробітництва, а це вигідно франчайзеру.

У субфранчайзингу субфранчайзер також освоює якусь певну територію і забезпечує початкове навчання, вибір приміщення і інше, різниця тільки в тому, що франчайзі працює прямо із субфранчайзером на довгостроковій основі й має дуже обмежений контакт із франчайзером. Він платить роялті й рекламні внески субфранчайзеру, який, у свою чергу, частину цих грошей платить франчайзеру.

Субфранчайзер, таким чином, стає франчайзером на своїй території і франчайзі залежить від його довгострокової підтримки. Те, що субфранчайзер може мати обмежені кошти, управлінські і маркетингові здібності, відіб'ється на франчайзі. Отже, потенційний франчайзі повинний дуже ретельно вибирати субфранчайзингові відносини, тому що він залежить від ділової і життєвої хватки як франчайзера, так і субфранчайзера. В угоді по розвитку території франчайзер передає ексклюзивні права на розвиток якогось географічного району групі франчайзерів. Інвестори, у свою чергу, або розвивають свої власні франчайзери, якими вони володіють на цій території, або підбирають франчайзі. В останньому випадку становище інвестора як власника обмежено.

У відповідь на право розвитку ексклюзивної території особа, що володіє цим правом, платить субфранчайзеру внески і зобов'язана відкрити визначену кількість точок в обговорений період часу. Власники відкритих франчайзних підприємств платять роялті й рекламні внески безпосередньо франчайзеру. Особа, що володіє ексклюзивними правами, не має частки в цих внесках, його частка є тільки в рентабельності індивідуальних франчайзі, які він відкрив. У висновку наведемо порівняльну характеристику вище розглянутих методів, які застосовуються у сучасному франчайзингу (див. табл. 6).

Порівняльна характеристика методів франчайзингу

Метод франчайзингу	Умови розповсюдження	Позитивні риси	Недоліки
Класичний	Стандартні	простота використання	досить повільне розширення мережі; великі витрати
Регіональний (районний)	головний франчайзі розширює мережу у визначеному регіоні	переваги при встановленні ціни; зменшення витрат на контроль з боку франчайзера	досить жорсткі умови договору зі освоєння території
Суб-франчайзинг	власник районної франшизи (субфранчайзер) одержує право на продаж субфраншиз	можливість залучення значного додаткового капіталу	сильна залежність франчайзі від фінансових, управлінських і маркетингових здібностей субфранчайзера
Який розвивається	передача ексклюзивних прав на розвиток району групі інвесторів	швидке розширення франшизної мережі з мінімальними витратами для франчайзера	обмежене становище інвестора як власника; високі початкові витрати

5.2.3. Переваги і недоліки франчайзингу для франчайзера

Існування франчайзингу можливо тільки за умови, що він вигідний як ліцензіату, так і ліцензіару. *Переваги* франчайзингу для франчайзера (ліцензіара) пов'язані так:

По-перше, франчайзер має унікальну можливість швидкого розвитку свого бізнесу за рахунок франчайзі (ліцензіата). Франчайзер отримує кошти за продану ліцензію, а також постійні платежі у формі відсотка від обсягу продажів фірми-ліцензіата. Франчайзі роблять додаткові виплати на підтримку послуг що надаються франчайзером. Існування франчайзингу можливо тільки за умови, що він має вигоду як для ліцензіата, так і для ліцензіару.

По-друге, франчайзер розширює збутову мережу своєї продукції за рахунок коштів франчайзі (ліцензіата). Збільшення кількості виплачуваних внесків дозволяє франчайзеру швидко й ефективно розвиватися на ринку. Саме франчайзі приносять на новий ринок ім'я франшизи. Кожен потенційний франчайзер одержує величезні переваги на всьому ринку тому, що франчайзі, швидко розширюючись на новому ринку і роблячи інвестиції в розвиток свого бізнесу у нових містах, створюють широку мережу бізнесу.

По-третє, франчайзер має можливість об'єднати зусилля окремих ліцензіатів в організації широкомасштабних рекламних компаній, які сприяють зростанню престижу, як ліцензіара, так і ліцензіатів.

Але має місце і *недоліки* франчайзинга для франчайзера (ліцензіара), що полягають у такому.

1. Неможливість завершити відносини з франчайзі, що не дотримується правил системи. Франчайзинговий договір визначає природу відносин між франчайзером і франчайзі. Франчайзинговий договір передбачає низку положень, що захищають франчайзі. Ці положення передбачають неможливість для франчайзера розірвати контракт із франчайзі. Але разом із тим такі положення ускладнюють вивід із системи франчайзі, що не виконує законів франчайзингового бізнесу.

2. Франчайзі не є працівниками франчайзера. Франчайзі є незалежними власниками бізнесу. Навіть при наявності франчайзингового договору можуть виникати труднощі при контролі угод, здійснюваних франчайзі у своєму бізнесі.

3. Вплив погано працюючих франчайзингових підприємств. Багато споживачів сприймають кожне франчайзингове підприємство як частину одного ланцюга підприємств, що працюють під єдиним товарним знаком. І якщо який-небудь франчайзі погано веде свій бізнес, то це буде кидати тінь на всю франчайзингову систему.

4. Недоплата або виплата внесків із запізненням. Франчайзери встановлюють структуру виплат за наданий сервіс, приймаючи за основу відсоток від загальної суми продажів на кожному підприємстві. Франчайзі зобов'язані надавати звіт про загальну суму продажів франчайзеру для того, щоб визначити суму оплати за сервіс. Франчайзі може приховати суму продажів і надати неповний звіт з тим, щоб занизити внесок своєму франчайзеру.

5. Труднощі збереження конфіденційності комерційної таємниці. Робота будь-якої франчайзингової системи заснована на принципах і стандартах, що є інтелектуальною власністю франчайзера. Ці принципи бізнесу становлять собою комерційну таємницю і є основою успіху франчайзингової системи. Франчайзі одержують доступ до комерційних секретів, проходячи навчання за програмою франчайзера. І хоча франчайзинговий договір забороняє франчайзі розголошувати подібну інформацію, усе одно це трапляється. Франчайзерам складно з цим боротися, тому якщо йому не вдається виробити ефективні заходи, то уся франчайзингова система може сильно постраждати.

6. Вихід із франчайзингової системи успішно працюючих франчайзі. Франчайзі може вважати, що франчайзингові відносини накладають на нього занадто великі обмеження й у результаті втратити інтерес до цього бізнесу. Розірвавши контракт із франчайзером він, можливо, захоче відкрити свій власний бізнес, що буде представляти пряму конкуренцію франчайзеру.

5.2.4. Переваги й недоліки франчайзингу для франчайзі

Переваги франчайзингу для франчайзі (ліцензіатів) є великими, особливо це має велике значення для підприємців які тільки розпочинають свій бізнес і не мають жодного досвіду в ньому. Перелік основних з них наведено нижче.

1. Навчання менеджменту та консультаційна допомога. Франчайзер, як правило, проводить спеціалізовану підготовку ліцензіатів щодо ключових аспектів менеджменту: кадрова політика; управління запасами; контроль якості; реклама і збут товарів; аналіз фінансового стану та ін.. Крім того, франчайзі може в будь-який момент отримати від ліцензіара кваліфіковану консультаційну допомогу з питань управління бізнесом. Коли підприємець купує франчайзу, він набуває весь багатий досвід ведення даного бізнесу, накопичений фірмою-франчайзодателем.

2. Бізнес під відомим товарним знаком. Разом із франчайзой купується і репутація ліцензіара, його визнання споживачами. Ось чому ліцензіату гарантована негайна підтримка споживачів і можливість швидко утвердитися на ринку.

3. Гарантія якості товарів і послуг. Рівень якості товарів (послуг) ліцензіата визначає репутацію фірми-ліцензіара. Тому збереження високої якості товарів (послуг) є найважливішим елементом франчайзингової системи. Більшість ліцензіарів йдуть на розірвання договору, якщо який-небудь ліцензіат не забезпечує підтримку стандартів рівня якості товарів (послуг).

4. Широкомасштабні рекламні кампанії. Кожному окремому ліцензіату не під силу організувати широку рекламну кампанію. Тому вона організовується і проводиться фірмою-ліцензіаром, але фінансується спільно всіма ліцензіатами.

5. Фінансова підтримка. Франчайзер не надає прямої фінансової допомоги ліцензіатам у вигляді позик або кредитів, оскільки це суперечить самій природі франчайзингу. Фінансова підтримка франчайзі виражається в наданні допомоги у наступному: у пошуку

джерел початкового фінансування; у виборі приміщення для фірми-ліцензіата та проведенні переговорів за його оренду; в управлінні фінансовою діяльністю фірми- ліцензіата; у налагодженні контактів з фінансовими установами, постачальниками та іншими партнерами по бізнесу і т. п.

6. Франчайзинг зменшує ризик підприємницької діяльності. Тому ліцензіат з більшою ймовірністю, ніж самостійно підприємець-початківець, може розраховувати на отримання кредиту в банку.

7. Територіальний протекціонізм. Фірма-ліцензіат разом із франчайзой отримує виняткові права на розповсюдження даних товарів (послуг) на заздалегідь певній, обмеженій території.

Як було наведено вище, придбання франчайзи зменшує ризик створення бізнесу. Однак для того, щоб вирішити, вести бізнес як незалежний підприємець або стати частиною франчайзингової системи, необхідно чітко представляти та недоліки франчайзингу. Тому наведемо основні недоліки франчайзингу для франчайзі (ліцензіатів).

1. Часткова втрата свободи. Потенційний франчайзі повинен ретельно дотримуватися правил та інструкції, встановлені ліцензіаром, виконувати всі ділові операції згідно з його розпорядженнями.

2. Франчайзингові платежі. За зменшення ризику діяльності необхідно платити. Усі переваги, які мають ліцензіати, повинні бути оплачені. Кількість і розміри таких платежів істотно впливають на рентабельність бізнесу ліцензіата.

3. Стандартизація діяльності. Ліцензіар потребує обов'язкового дотримання операційних стандартів діяльності на фірмі ліцензіата. Відповідність стандартам, зазвичай, забезпечується періодичними інспекціями ліцензіара. З часом суворе дотримання інструкцій, правил і приписів може стати обтяжливим для ліцензіата.

4. Обмежені продуктові лінії. У більшості випадків договір франчайзингу передбачає, що ліцензіат повинен продавати (виробляти) тільки такі товари (послуги), які схвалені ліцензіаром. Іноді специфічні місцеві умови забезпечують успіх бізнесу за рахунок розширення продуктових ліній, що призводить до конфліктів між ліцензіатом і ліцензіаром.

Таким чином, для франчайзингу характерні як безумовні переваги, так і серйозні недоліки. Тому потенційний покупець франчайзи повинен розглянути і оцінити кілька варіантів франчайзингу.

5.2.5. Оцінка франчайзингу

Оцінка франчайзингу здійснюється за такою схемою:

1. Оцінюється характеристика самої франчайзи, а саме:

– вимагає придбання франчайзи на ведення бізнесу будь-яких дій, заборонених державою або місцевими органами?

– передбачає франчайза виняткове право на діяльність у межах даної території, або ліцензіар може продати франчайзу ще декільком ліцензіатам, які стануть вашими конкурентами?

– діють на даній території ліцензіати з аналогічними видами товарів (послуг) від інших ліцензіарів? Якщо так, то, що можливо їм протиставити?

– за яких умов може бути розірвано договір франчайзингу? Що буде з активами Вашого бізнесу за умови розірвання договору?

– ліцензіат зобов'язаний купувати товари в ліцензіара або в інших визначених постачальників? При яких умовах можна самостійно вибирати постачальників?

– за яких умов і яку суму треба заплатити за франчайзу?

2. Характеристика фірми-ліцензіара:

– скільки років функціонує фірма-ліцензіар у бізнесі?

– скільки ліцензіатів вже уклали договори з даними ліцензіаром?

– має правовий захист марка або товарний знак ліцензіара?

– з чого складається більша частина прибутку ліцензіара: з доходів від продажу франчайз, або з поточних платежів фірм ліцензіатів?

– має ліцензіар репутацію чесного партнера серед фірм ліцензіатів, які діють в даному регіоні?

– чи буде надана допомога від ліцензіара в навчанні менеджменту, у навчанні персоналу, закупівельної діяльності, фінансової діяльності?

3. Характеристика самого підприємця як потенційного власника франчайзи

– якими засобами володіє фірма для придбання франчайзи?

– де можливо придбати ці кошти?

– чи можливо пожертвувати частиною своєї свободи в обмін на вигоди франчайзингу?

4. Характеристика потенціального ринку:

– чи проведено маркетингові дослідження даного товару на даному ринку (можливі обсяги продажу, ціни, кількість споживачів)?

– який рівень конкуренції з боку інших фірм у даному регіоні?

5. На заключному етапі оцінки франчайзингу розраховуються очікувані доходи ліцензіата. Для цього фірма-ліцензіар має заздалегідь, ще до підписання договору надати потенційному ліцензіату наступну інформацію:

– загальна характеристика ліцензіара, його підрозділів і видів діяльності;

– характеристика ділового досвіду фірми-ліцензіара і менеджерів, відповідальних за франчайзингову діяльність;

– перелік судових справ, в які були залучені фірма-ліцензіар і її керівники;

– перелік усіх попередніх банкрутств фірм-ліцензіатів, до яких причетна фірма-ліцензіар;

– стартова ціна франчайзи й інші початкові платежі;

– перелік та обсяги поточних платежів фірми-ліцензіата;

– вимоги до якості товару й послуг, враховуючи роз'яснення щодо їх закупівлі від ліцензіара або інших постачальників;

– характеристика видів допомоги, яка може надаватися фірмі-ліцензіату;

– обмеження на товари й послуги, які дозволяється продавати (виробляти) фірмі-ліцензіату;

– будь-які обмеження, що стосуються споживачів, з якими ліцензіат може мати справу;

– умови територіальної захисту інтересів ліцензіата;

– умови, за яких: франчайза може бути викуплена ліцензіаром; ліцензіар може відмовитися від її відновлення; франчайза може бути передана третій особі; франчайза може бути припинена за ініціативою однієї із сторін;

– перелік навчальних програм, пропонованих ліцензіаром;

– статистична інформація про кількість вже укладених франчайзингових договорів, про перспективи збільшення їх кількості, кількість припинених франчайзингових договорів, кількість договорів, які ліцензіар не збирається відновлювати, кількість викуплених франчайз;

– фінансова звітність фірми-ліцензіара;

– повне обґрунтування будь-яких вимог ліцензіара й доходу ліцензіата;

– список назв і адрес інших існуючих фірм-ліцензіатів.

Після вибору конкретної фірми-франчайзодавця, починаються переговори, у ході яких уже франчайзер вивчає потенційного франчайзі з точки зору: можливостей виконання останнім умов початкового фінансування та сплати початкових платежів, готовності скрупульозно дотримуватися вимог ліцензіара, уміння вести бізнес і керувати персоналом.

5.2.6. Франчайзинговий договір

Якщо сторони дійшли згоди, вони підписують контракт. **Франчайзинговий контракт** – це офіційний документ, що регулює взаємовідносини між ліцензіаром і ліцензіатом, права і зобов'язання кожної сторони. Зазвичай контракт має довгостроковий характер, хоча може бути укладений на один рік. У контракт, як правило, включаються такі зобов'язання ліцензіара:

1. Надати ліцензіату право використання товарного знаку або марки ліцензіара.
2. Провести дослідження ринку для визначення можливостей успішної діяльності ліцензіата.
3. Сприяти у виборі приміщення для фірми-ліцензіата, а також веденні переговорів про його оренду.
4. Сприяти у виборі джерел фінансування діяльності ліцензіата.
5. Організувати підготовку керівників і співробітників фірми– ліцензіата щодо виконання управлінських функцій і операційної діяльності.
6. Продавати ліцензіату за їх заявками усі необхідні товари, матеріали та обладнання (або рекомендувати надійних постачальників).
7. Надати на прохання ліцензіата необхідну консультативну допомогу у веденні бізнесу.
8. Організувати проведення широкомасштабної рекламної кампанії в загальних інтересах ліцензіата і ліцензіара.

Ліцензіат у контракті бере на себе такі зобов'язання:

1. Виконувати усі ділові операції у відповідності з інструкціями і стандартами ліцензіара.
2. Підтримувати необхідний рівень запасів для забезпечення надійного обслуговування клієнтів.
3. Оформити своє комерційне установа рекламою фірми-ліцензіара.
4. Внести у встановлений строк відповідний початковий внесок.
5. Регулярно перераховувати ліцензіару встановлені суми постійних (поточних) платежів.

Крім того, франчайзинговий контракт повинен містити: положення про порядок і умови поновлення контракту; положення про порядок і умови скасування (або припинення) контракту; інші питання, пов'язані зі специфікою бізнесу ліцензіара і ліцензіата.

Кожен потенційний ліцензіат повинен ретельно перевірити франчайзинговий контракт, особливо його статті, які регламентують питання ліквідації, зміни або відновлення франчайзи. Це пов'язано з тим, що контракт готує ліцензіар і, звичайно, з урахуванням своїх інтересів. Ліцензіат не повинен давати згоду відразу. Можливо, у результаті переговорів ліцензіату пощастить домовитися про більш вигідних умовах контракту. Перш ніж підписувати франчайзинговий контракт рекомендується проконсультуватися у юриста.

5.3. Прямий та мережевий маркетинг

5.3.1. Прямий маркетинг

Під **прямим маркетингом** розуміється сукупність операцій, за допомогою яких продавець доводить товари та послуги до покупців, спрямовуючи свої зусилля на заздалегідь визначену аудиторію та використовуючи: поштовий зв'язок, каталог, пресу, персональний комп'ютер, телефон спільно з базами даних.

Прямий маркетинг – це інтерактивна маркетингова система, яка для отримання певного споживчого відгуку та/або для здійснення трансакції без посередників використовує канали прямого зв'язку з споживачами. До каналів прямого маркетингу належать:

- пряма поштова розсилка (за допомогою поштових відправлень);
- маркетинг з використанням каталогів (на основі інформаційних листів);
- телемаркетинг;

- телевізійний маркетинг;
- Інтернет (електронний маркетинг);
- маркетинг з використанням кіосків;
- особисті продажі (усне представлення товару у ході бесіди).

Пряма поштова розсилка передбачає відправку різних пропозицій, оголошень, нагадувань або іншої інформації конкретного адресата. Використовуючи спеціальні списки розсилки, до яких споживачі відібрані за певною ознакою. Компанії-постачальники щорічно розсилають листи, брошури, буклети тощо, деякі компанії відправляють споживачам і потенційним клієнтам аудіо– і відеокасети, компакт-диски та ін. Пряма поштова розсилка – широко поширений канал прямого маркетингу. Вона дозволяє точно ідентифікувати цільовий ринок, може бути індивідуалізована, володіє достатньою гнучкістю та дає можливість швидко дізнатися і оцінити реакцію споживачів.

В останні роки все ширше використовуються три **нові канали прямого маркетингу**:

- факс-пошта – пряма розсилка по телефаксу оголошень про нові пропозиції, розпродажі та інших подіях;
- e-mail (електронна пошта), що дозволяє користувачам (індивідуальним користувачам або групам людей) пересилати повідомлення, файли, малюнки або web-сторінок з одного комп'ютера на інший;
- мовна пошта – автоматична система прийому і зберігання переданих по телефону усних повідомлень.

Маркетинг, заснований на використанні каталогів. Компанія– постачальник має можливість періодично розсилати обраним поштовим або e-адресатам (потенційним покупцям) різноманітні товарні каталоги (повного асортименту товарів, спеціалізовані за товарними групами й ділові каталоги в друкованій формі, у вигляді компакт-дисків або інші електронні варіанти).

Успіх продажів за каталогами залежить від здатності компанії грамотно працювати зі списками покупців, виключити повторні звернення і неоплачені покупки, контролювати товарно-матеріальні запаси, пропонувати тільки якісну продукцію, зменшити кількість повернень і переконати споживачів у безперечну вигоду покупки. Каталоги деяких компаній підкріплюються включенням в них літературних або інформаційних розділів, зразків матеріалів, наданням «гарячої» телефонної лінії для відповідей на питання, розсилкою подарунків кращим споживачам і публікаціями про перерахування компанією певного відсотка прибутку на благодійні цілі. Інші фірми пропонують покупцям відвідати свої каталоги, розміщені на web– сайтах, і там отримати більш детальну інформацію або уточнити характеристики товарів.

Телемаркетинг – це діяльність телефонних операторів, спрямована на залучення нових покупців і здійснення контактів з клієнтами для визначення рівня їх задоволення або прийому замовлень. Телефонні центри обробки замовлень використовуються компаніями як для вхідного телемаркетингу (прийому дзвінків від клієнтів), так і вихідного телемаркетингу (оператори компанії дзвонять або розсилають повідомлення потенційним та існуючим клієнтам). Ефективність телемаркетингу залежить від професіоналізму фахівців, що виконують цю роботу, їх правильної підготовки і стимулювання. Беручи до уваги, що телемаркетинг в певному сенсі є вторгненням у приватне життя, і високу вартість контакту, величезне значення має точність даних у списку потенційних клієнтів.

Телевізійний маркетинг прямого відгуку. В останні роки активно розвиваються методи використання такого каналу прямого маркетингу, як телебачення. Телевізійний маркетинг може здійснюватися як телевізійна реклама з можливістю негайного відгуку або як телемагазин. Телевізійна реклама з можливістю негайного відгуку. Деякі компанії успішно проводять її у формі спеціально підготовлених тематичних 30 – і 60– хвилинних інфороликів, змонтованих за принципом документальних фільмів, що містять рекоменда-

ції чи висновок авторитетного особи та номер безкоштовного телефону для замовлення товару чи отримання додаткової інформації.

Телевізійна реклама з можливістю негайного відгуку. Деякі компанії успішно проводять її у формі спеціально підготовлених тематичних 30 – і 60-хвилинних інфороліків, змонтованих за принципом документальних фільмів, що містять рекомендації чи висновок авторитетного особи та номер безкоштовного телефону для замовлення товару чи отримання додаткової інформації.

Телемагазини – спеціальні телеканали, робота яких спрямована винятково на продаж товарів і послуг.

Маркетинг із використанням кіосків. Деякі компанії для продажу товарів або поширення інформації використовують спеціальні стійки, які отримали назву кіосків. До кіосків ставляться окремо стійки з газетами, безалкогольними напоями і закусками, а також візки-вітрини з різними товарами, які часто можна бачити в переходах і в торгових центрах. Крім того, кіосками називають «автомати для розміщення замовлень», зазвичай установлюються у великих магазинах, аеропортах та інших місцях ведення торгівлі.

Електронний маркетинг – це новітній канал прямого маркетингу. Інтернет сьогодні функціонує як інформаційне джерело, джерело розваг, комунікаційний канал, канал здійснення трансакцій і навіть дистриб'юторський канал. Усебічно спланована і реалізована кампанія маркетингу з використанням електронної пошти допомагає зміцнити взаємини з клієнтами і збільшити обсяги продажів. Витрати на е-пошту порівняно з витратами на пряму поштову розсилку набагато менше.

Особисті продажі. Первісна та найдавніша форма прямого маркетингу – це контакти, що встановлюються торговими представниками компаній.

Переваги прямого маркетингу:

- простота входження в бізнес (у такій формі не потрібні спеціальні ліцензії або спеціальна підготовка);
- мінімальні потреби в стартовому капіталі (не потрібні: складне устаткування; великі складські приміщення, велика чисельність працюючих);
- можливість вести бізнес на тимчасовій основі; можливість швидко захопити ринок;
- можливість з мінімальними витратами апробувати ринок певних товарів.

5.3.2. Мережевий маркетинг

Мережевий маркетинг (його ще називають багаторівневим маркетингом або скорочено MLM) є однією з індустрій, яка найбільш стрімко розростається у світі. «Маркетинг» – означає доставку товарів або послуг від виробника до споживача. Вираз «багаторівневий» – означає систему заохочення людей, що доставляють товар або послугу споживачеві.

Мережевий маркетинг – маркетингова концепція, що припускає створення мережевої (багаторівневої) організації, покликаної просувати товари і послуги від виробника до споживача, використовуючи прямий контакт людини з людиною. Мережевий маркетинг – це реально існуюча система дистрибуції та продажу, у рамках якої незалежні сторони контракту заробляють комісійні від продажу продуктів або послуг, які їм передає виробник. Єдиний спосіб заробляння грошей у цьому бізнесі – продаж продукції чи послуг.

Принципи мережевої системи: мережеві системи служать розподілу продукту, товару або послуги; у кожній мережевій структурі сила йде знизу; мережева структура функціонує лише в тому випадку, якщо несуть відповідальність представники самого нижнього рівня.

Існує ключова відмінність багаторівневого маркетингу (MLM) від мережевого бізнесу, яке полягає в характері взаємовідносин дистриб'юторів з компанією. У MLM – індустрії дистриб'ютори різного рівня купують продукцію один в одного і мають різні знижки. Щоб домогтися максимальної особистої знижки, необхідно закупити значну кількість

продукції. Можливість купувати продукцію безпосередньо в компанії мають далеко не всі дистриб'ютори. Інакше йдуть справи в мережевому маркетингу. Усі дистриб'ютори мають однакову знижку і купують продукцію безпосередньо в компанії. Компанія безпосередньо виплачує комісійні винагороди кожному дистриб'ютору, створив мережу збуту. Така система набагато ближче до франчайзингу, ніж до MLM.

Багаторівневий маркетинг дозволяє, по-перше, певною мірою знижувати безробіття і збільшити зайнятість населення; по-друге, встановлює нові соціальні зв'язки між людьми; по-третє, починати бізнес будь-якому охочому, не зазнаючи при цьому великих витрат на входження в нього та відчутних збитків при невдачі. Однак MLM дає будь-якій людині можливість досягти успіху, але в жодному разі не гарантує такого. Не можна порівнювати й немає нічого спільного між фінансовою пірамідою і MLM. MLM продають продукцію звичайним споживачам, не вимагаючи від останніх додаткової оплати або участі в MLM. MLM може платити комісійні довгого ланцюжка дистриб'юторів, але ці комісійні призначуються за реальні продажі, а не за нових учасників схеми.

Відмінності між MLM і фінансовими пірамідами також можна простежити, аналізуючи маркетинговий план компанії. Учасники, які залучають інших учасників (дистриб'юторів) у схему, в MLM: винагороджуються за продажу їх рекрутів, у фінансовій піраміді: за сам факт рекрутування. Має значення, на якій з цих двох діяльностей зосереджуваний маркетинговий план, до чого він спонукає, чим займаються дистриб'ютори більшу частину робочого часу – продажу або рекрутуванням.

Переваги мережевого маркетингу: можливість початку бізнесу з мінімальними інвестиціями; простота входження в бізнес; мінімальний підприємницький ризик; здатність планувати свій робочий день; гнучкий графік роботи; повторюваний дохід (авторський гонорар); кожен дистриб'ютор має можливість отримати комісійні з мережі; сімейний бізнес.

Вигода від використання мережевого маркетингу для фірм-виробників полягає в тому, що вони можуть вивести на ринок і стабілізувати споживання продукції поступово, охоплювати ринок без спеціальних витрат, економити кошти, без великих витрат на рекламу. Отже, вони можуть пустити більше коштів на вдосконалення продукції, тому, зазвичай, якість продукції таких фірм у багато разів вище, ніж у фірм, які продають свою продукцію через звичайну торговельну мережу.

Недоліки мережевого маркетингу

1. У компаніях мережевого маркетингу велика плінність кадрів. Оскільки супервайзери підписують контракти зі всіма охочими, до дистриб'юторів потрапляють люди, які дискредитують продукт. Відсутність офісу і єдиного корпоративного простору позбавляють MLM – фірму можливості створювати корпоративну культуру, обмінюватися досвідом, підвищувати кваліфікацію співробітників.

2. У деяких компаніях багаторівневий маркетинг дозволяє компанії – виробника знижувати витрати виробництва, уникаючи частини витрат на рекламу, у результаті перекладання цих витрат на збутових агентів своєї торгової мережі.

3. У деяких компаніях економічна схема побудована таким чином, що вигідніше не продавати товар особисто, а запрошувати нових збутових агентів своєї торгової мережі. При цьому основним джерелом доходу стає не особиста продаж, а регулярні продажі агентів. Однак у кожного суб'єкта підприємницької діяльності можуть бути інші очікування в області своєї частки в загальному прибутку.

5.4. Виділення підрозділів з підприємств, що вже діють

Другий шлях сьогодні не менш популярний, він передбачає виділення самостійних підрозділів крупних фірм в результаті реінжинірингу. Цей шлях має три основних напрямки:

1. Роз'єднання великої компанії на невеликі самостійні фірми, цей процес часто називають **DEMERGER**. Тобто розділення крупної фірми на дрібні, економічно самостійні підприємства, що діють на принципах госпрозрахунку (самоокуповування). В основі такого ділення лежить розділення виробничого процесу на окремих бізнес процеси. Так створюються **внутрішні мережі**, які передбачають застосування всередині організації принципу вільного підприємництва, коли відносини між підрозділами будуються на основі ринкових цін. Крім того, підрозділи можуть продавати свою продукцію й зовнішнім організаціям. Наприклад, у виробничо-торгівельній фірмі виробничий підрозділ пропонує свою продукцію відділам реалізації фірми (за ринковими або наближеними до них цінами) та зовнішнім оптовим покупцям (за ринковими цінами).

2. Відокремлення від великої компанії групи фахівців з метою створення своєї власної справи, цей процес називають **HIVE-OFF**. Цій підхід лежить в основі формування **стабільних мереж**, що передбачають передачу частини робіт підрядникам або субпідрядникам, які не є підрозділами певної організації. Наприклад, автомобільна компанія BMW близько 50% своїх сумарних виробничих витрат несе у зв'язку з оплатою послуг зовнішніх підрядників. На своїх же підприємствах вона концентрує зусилля на виконання ключових етапів автомобілебудування. Така форма співпраці надає компанії конкурентні переваги за рахунок вузької спеціалізації її підрядників.

3. З великої компанії виходить ініціатор – носій нової ідеї, з метою створення власної справи, цей процес називається **SPIN-OFF**.

Є ще один напрям, це формування **динамічних мереж**. Динамічні мережі набули поширення у деяких видах бізнесу, наприклад, у виробництві електроніки, одягу, видавничій справі тощо. З метою досягнення поставлених цілей головна компанія залучає зовнішніх незалежних розробників, виробників, дистриб'юторів, постачальників тощо. Головними конкурентними перевагами цієї головної компанії є пропозиція ринку унікально втілених ідей, швидка реакція на зміни зовнішнього середовища та наявність професійного менеджменту. Динамічні мережі характеризуються досить високим ризиком несанкціонованого використання розроблених ними технологій третіми особами.

Другий та третій напрями приводять до розвитку таких явищ як **аутсорсинг, аутстафінг, інсорсинг, фриланс**. Ознайомимось з ними.

Аутсорсинг (out – зовнішній, source – джерело) – українською як «запозичення ресурсів ззовні». Іншими словами, аутсорсинг це виконання сторонньою організацією певних завдань або деяких бізнес-процесів, які звичайно не є профільним для бізнесу компанії, але, тим не менш, необхідних для повноцінного функціонування бізнесу, як спосіб оптимізації діяльності підприємств за рахунок зосередження зусиль на основному предметі діяльності і передачі непрофільних функцій і корпоративних ролей зовнішнім спеціалізованим компаніям.

Аутсорсинг умовно розмежовують *два види* – **виробничий аутсорсинг** і **аутсорсинг бізнес-процесів**.

Аутсорсинг бізнес-процесів (АБП) включає передачу сторонній організації окремих бізнес-процесів, які не є для компанії основними, бізнес-утворюючими. З їх числа на аутсорсинг можуть бути передані інформаційні технології, управління персоналом, бухгалтерський облік, маркетинг, реклама, логістика.

Виробничий аутсорсинг передбачає передачу частини виробничих процесів або всього циклу виробництва сторонній компанії. Крім того, можливий варіант продажу частини своїх підрозділів іншим компаніям і подальшу взаємодію з ними вже в рамках аутсорсингу. Дослідження Американської асоціації менеджменту (American Management Association) показали, що вже в 1997 р. більше половини промислових компаній передали на аутсорсинг хоча б один компонент свого виробничого процесу.

Виробничий аутсорсинг дозволяє компанії, по-перше, зосередитися на розробці нових продуктів і послуг, що важливо в умовах стрімкої зміни технологій і попиту для забезпечення конкурентної переваги, по-друге, збільшити гнучкість виробництва – на великих заводах простіше займатися перебудовою виробничого процесу і диверсифікувати випуск продукції, і, нарешті, використовувати додаткові переваги від ведення бізнесу на ринках з дешевою робочою силою.

Аутстафінг – це вивід персоналу за штат компанії-замовника і оформлення його у штат компанії-провайдера. Ідея аутстафінгу персоналу полягає у тому, що співробітники, формально працевлаштовані в компанії-провайдері, але в той же час виконували свої обов'язки на попередньому місці роботи.

В Україні дедалі більше з'являється компаній, які надають послуги аутсорсингу та безпосередньо аутстафінгу на абсолютно легальних умовах.

Різниця між аутсорсингом та аутстафінгом на перший погляд малопомітна. Проте за своєю суттю аутстафінг націлений на конкретного кваліфікованого фахівця визначеного профілю, якого потребує компанія-замовник (найчастіше – на постійній основі), а аутсорсинг – на конкретний результат, виконання визначеного завдання чи надання послуги, при цьому питання кількості та якості залученого персоналу є, як правило, вторинним.

Інсорсинг – створення власних автономних структурних одиниць (компаній), що надають спеціалізовані послуги, як підрозділам підприємства, так і зовнішнім контрагентам. За надані підрозділам компанії послуги він стягує з кожного з них плату, пропорційну обсягом послуг.

Фрілансер, також трапляється неправильне написання **фрілансер** (англ. *freelancer* – «вільний митець») – вільнонайманець, який сам шукає собі проекти, може одночасно працювати на декілька фірм. Фрілансер виконує роботу без укладання довгострокового договору з роботодавцем, найманий тільки для виконання певного переліку робіт (позаштатний працівник). Також фрілансером є працівник, запрошений для виконання робіт в ході аутстафінгу. Будучи поза постійним штатом якої-небудь компанії, фрілансер може одночасно виконувати замовлення для різних клієнтів. В Україні фрілансерами переважно називають людей, що виконують будь-яку роботу через мережу Інтернет віддалено (блогери та ін..).

Всі перелічені форми та напрямки створюють безмежні можливості для малого бізнесу. Вибирайте та працюйте. Ваші можливості безмежні, було б бажання.

Увага! Все перелічене це лише види бізнесу. Але любий бізнес працює в певній організаційно-правовій формі. Тобто Вашу реєстрацію як приватного підприємця фізичної або юридичної особи, чи товариства це не відмінняє. То що деякі фрілансери (наприклад, блогери) працюють без оформлення, це порушення закону. Але це можна пояснити недосконалістю чинного законодавства, форми бізнесу виникають стрімкіше, чим держава встигає їх законодавче оформити.

Примітка.

Останніми роками в світі і на Україні прискорилися концентрація і централізація капіталу. Ці процеси, безумовно, руйнують багато малих і середніх фірм.. Однак, як не парадоксально, це не привело до зникнення дрібного бізнесу. Він проявив живучість спроможність до відтворення і одночасно викликав інтерес до себе з боку великих концернів. Дрібні і середні фірми відшукують "спеціалізовані ніші". Наприклад, в Західній Європі близько половини продукції обробної промисловості виготовляється на дрібних і середніх підприємствах. Не будучи монополями, вони всі свої зусилля направляють на прис-

тосування до зовнішніх умов виробництва і збуту. Крупні корпорації надають їм можливість першими опробувати нову продукцію, щоб самим перейти до масового виробництва. Місце дрібних фірм, які розоряються, займають нові, так що відбувається їх відтворення. У кризові роки зайнятість в дрібному бізнесі не скорочувалася.

В залежності от того, який вид діяльності, і яку стратегію поведінки вибирає підприємство на ринку, в економіці західних країн виділяють такі види малих підприємств:

Коммутанти. Малі підприємства цієї групи, як правило, спеціалізуються на виготовленні окремих вузлів і деталей, інколи здійснюють проміжне складання. Ці підприємства дуже тісно взаємодіють з великими підприємствами через систему коопераційних зв'язків, систему субпідряду. За допомогою цих підприємств велике виробництво звільняється от невігідного для нього допоміжного неефективного виробництва. Малі підприємства цієї групи, знаходяться в значній залежності від великих і ведуть жорстку конкурентну боротьбу між собою.

Патієнти. Підприємства цієї групи спеціалізуються на випуску кінцевої (готовою) продукції, орієнтованої в основному на локальні ринки збуту з обмеженим попитом, на місцеві джерела сировини і матеріалів. Це виробництво продуктів, одяг, взуття, дрібні будівельні роботи. Вони досить незалежні от великих, інколи можуть створити конкуренцію і великому підприємству завдяки високій якості вироблюваного продукту.

Експлеренти. Підприємства цієї групи – так звані ризикові фірми або інноваційні підприємства. Займаються в основному науковими, конструкторськими розробками, комерційним освоєнням технічних відкриттів, виробництвом дослідних партій товарів.

Декілька по іншому до характеристики цих підприємств підходить російський економіст А. Юданов. Він так само виділяє *коммутантов, пацієнтов, експлерентов*, проте пов'язує їх з конкретним типом біологічної поведінки, що має відповідну аналогію.

Коммутанти («сірі миші») – маленькі, гнучкі, такі, що легко підстроюються до зміни ринкового попиту. Часто пропонують товари-імітатори, товари-підробки. Не прив'язані міцно до певної області діяльності, легко переходять з одного ринку на інший. Гнучкість і пристосовність складають основу цієї конкурентної стратегії. Такий тип вельми характерний для російського і українського ринку.

Коммутантні це з'єднувальні стратегії. Фірми, що реалізують такі стратегії, як правило, займаються дрібним бізнесом або неспеціалізованим виробництвом. Основна мета: негайне задоволення будь-яких потреб ринку. Коммутанти готові використовувати будь-яку можливість для комерційної діяльності. Наприклад, під час літніх відпусток на березі моря фірма організовує харчування і катання на водних катерах, а взимку вона ж займається фінансовими посередницькими операціями.

Сильні сторони такої фірми – мобільність і висока пристосовуваність до різних умов ринку за рахунок безперервного пошуку прибуткових проектів, готовність до негайної переорієнтації діяльності і зміни її масштабів.

Патієнти («хитрі лисиці») – вузькоспеціалізовані фірми, що добре освоїли одну з ніш (областей потреб) ринку. Як правило, не дуже крупні організації, які протягом багатьох років випускають продукцію певного типа. Конкурентна стратегія заснована на вузькій спеціалізації, низьких витратах і високій якості товару.

Патієнтиє це пристосовувальні стратегії. Фірми, що реалізують такого роду стратегії, домінують на ринку за рахунок спеціалізації виробництва, випуску особою, незвичайної продукції високої якості для визначеного, частіше вузького, круга покупців.

Фірми-патієнти, як правило, мають: високу норму прибутку; підвищену стійкість до коливань попиту на ринку, оскільки розраховують в основному на забезпечених покупців; низький відсоток банкрутств.

Основна мета подібної фірми – знайти незадоволену потребу і таким чином зайняти місце і закріпитися на вільному сегменті ринку забезпечених споживачів. При цьому майже не мають значення витрати на виробництво, швидкість модифікацій і життєвий

цикл товару. Головне – пристосуватися до стабільного попиту на вибраному сегменті ринку.

Наприклад, фірми, що виробляють класичні, дорогі «Кадділаки» по індивідуальних замовленнях або елітні духи, реалізують потієнтну стратегію.

Експлеренти («метелики») – фірми, чисю конкурентною перевагою є інновації, нові технології і товари. Вони, як правило, слабо пов'язані з ринком, не мають достатніх засобів для його освоєння і для ведення широкої маркетингової діяльності. Ефективно діють як венчурні (ризикові) підрозділи крупних фірм або їх дочірні організації.

Експлерентна – це «піонерська» стратегія. Фірми, що реалізують таку конкурентну стратегію, домінують за рахунок: новизни товару; принципово нової і ризикованої ідеї, яку прагнуть швидко упровадити у виробництво (наприклад, принципово нові технології виготовлення, збірки, нової схеми фінансових розрахунків і т. д.).

Фірми-експлеренти, як правило, шукають альянс з крупними підприємствами, прагнуть швидко упровадити новинку, щоб на ринку не з'явилися копії або аналоги. Висока маржа (різниця між двома показниками, наприклад між собівартістю і ціною) і швидке зростання обсягів продажів – основні чинники їх успіху. Основний недолік – вірогідність ризику в майбутньому.

На практиці організація може одночасно реалізовувати декілька стратегій. В цьому випадку говорять, що фірма здійснює *комбіновану* стратегію.

6. Особливості менеджменту малих підприємств на етапі народження або як створити свій бізнес (путівник підприємця)

«Практично єдиний спосіб заробити дійсно великі кошти – це відкрити власну справу.

Ви ніколи не отримаєте багато, працюючи на когось»

Поль Гетті

Щоб стати мільярдером, потрібна передусім удача, значна доза знань, величезна працездатність, я підкреслюю – ВЕЛИЧЕЗНА, але найголовніше – ви повинні мати менталітет мільярдера.

Менталітет мільярдера – це такий стан розуму, при якому ви зосереджуєте усі свої знання, усі свої уміння, усі свої навички на досягненні поставленої мети. Це те, що змінить вас.

Поль Гетті

Вступ.

Малий і середній бізнес є основою стабільного економічного розвитку, який забезпечує значну частину зайнятості та благополуччя населення, формує середній клас і значною мірою бере участь у розвитку конкурентного середовища. Великий бізнес як правило також виходить з малого. Багато відомих у світі підприємців, мільярдерів побудували свої бізнес-імперії практично з нуля – в основному за рахунок творчого підходу та підприємницького хисту.

Наведемо найбільш відомі факти з становлення бізнесу декількох мільярдерів, які входять до списку Forbes (формується кожний рік). Так, Інгвар Кампрад, засновник відомої фірми ІКЕА, починав свій перший бізнес із замовлень поштою. Він виріс у сільській місцевості, але в нього був підприємницький хист – він купував оптом у Стокгольмі сірники і продавав їх сусідам. Потім зайнявся продажом риби, ялинкових прикрас. Заснував компанію за отриману від батька нагороду за добре навчання, яка в подальшому стала ІКЕА (це ініціали його імені, села та родинної ферми), основним товаром якої стали меблі

від місцевих виробників. Другий приклад. Відомий бізнесмен Роман Абрамович – сирота, якого виховували бабуся з дідусем. Ще студентом він організував кооператив із виготовлення іграшок із полімерів. Це був його перший ступінь у бізнесі, а в подальшому були створені інші компанії. Мільярдер Джон Пол Деджорія до 10 років допомагав родині продажами різдвяних листівок і газет. У подальшому він жив у прийомній родині, був у вуличній банді. Взяв кредит у \$700 створив компанію JohnPaulMitchellSystems з продажу шампуню. Вночі він спав у власному автомобілі, а вдень ходив від дверей до дверей – продавав шампунь. Пізніше він заснував компанію Patron Tequila, зараз займається інвестуванням в інші ринки.

Прийняття рішення про відкриття власного бізнесу пов'язано з вирішенням наступних питань:

- 1) усвідомлення необхідності працювати на межі своїх здібностей (фізичних, розумових, організаторських та ін.);
- 2) відмова від попереднього виду зайняття, професії і тому подібне;
- 3) прагнення стати власником, передусім власником підприємства (а, отже, відмова від праці на інших осіб);
- 4) прагнення постійно збільшувати своє багатство шляхом створення товарів і послуг, необхідних для суспільства;
- 5) прагнення у такий спосіб реалізувати свою мету, добитися визнання в суспільстві й навіть впливу на політику;
- 6) чітке усвідомлення шляхів отримання ресурсів для створення власного підприємства або труднощів при його створенні за наявності власних накопичень;
- 7) знання певного виду підприємницької діяльності, шляхів створення підприємства у відповідній сфері або галузі економіки;
- 8) уміння вибрати оптимальну організаційну й організаційно-правову форму його існування;
- 9) знання можливих ризиків, які чекають діяльність підприємства й уміння управляти ними, нейтралізувати найгірші негативні сторони;
- 10) уміння організувати облік на підприємстві й знання основ такого обліку;
- 11) знання зовнішніх чинників, які впливають на підприємницьку діяльність: чинного законодавства, форм і засобів економічної політики, конкуренції з боку іноземних товаровиробників.

А тепер більш детально.

6.1. Особливості менеджменту малих підприємств на етапі народження і його основних стадіях

Кожен етап життєвого циклу підприємства важливий, але самим важливим, на мій погляд, є етап народження. Це фаза підприємництва, фаза перетворення мрій у конкретні діла. Але не дарма кризою цієї фази є потреба в сильній руці, бо не всі наші мрії перетворюються у реальні справи, треба сконцентруватися і зважитися на цей крок. Як і кожна фаза (кожен етап життєвого циклу) підприємства, ця фаза має свої стадії. Так стадіями етапу народження можна вважати: *здум, мотиви, мету, і реальне створення підприємства (реєстрація), запуск.*

Здум (ідея).

Кожний бізнес розпочинається з **бізнес-ідеї**. Вибір бізнес-ідеї – це один з найважливіших етапів у створенні власної справи. Помилковий вибір бізнес-ідеї може призвести, в кращому випадку, до втрати вашого часу, а в гіршому – до втрати грошей, які ви можете вкласти у її розвиток. Отже, слід досить серйозно підійти до вибору тієї справи, якою ви плануєте займатись.

Ідея є потенціалом підприємництва. Вдало сформульована ідея може визначити діяльність підприємця на все життя. Однак частіше для продовження підприємництва потрібні все нові й нові ідеї.

Підприємницька ідея – конкретне цілісне знання про доцільність та можливість займатися певним видом підприємницької діяльності, а також чітке усвідомлення мети такої діяльності, шляхів та засобів її досягнення.

Вибирати бізнес-ідею і реалізовувати її в своєму бізнес-плані Ви будете в іншому учбовому курсі, нас же цікавить більше не сама ідея, а **мотиви**. **Чому Ви хочете створити свій бізнес?** Ними можуть бути:

- небажання працювати на інших осіб;
- бажання збільшити свої доходи;
- прагнення в такий спосіб реалізувати свою мету (самореалізація), добитися визнання в суспільстві і навіть впливу на політику;
- прагнення піти від опіки менеджерів і підприємців;
- немає іншого виходу (відсутність іншої роботи).

(Подумайте, які мотиви Ви б назвали ще? Чому Ви почали свій бізнес або хочете почати?)

Чим ясніше Ви розумієте, що вами рухає, тим легше вам зробити вибір, оскільки саме мотиви вплинуть і на вибір бізнес ідеї і на всі аспекти менеджменту вашого майбутнього підприємства. Наприклад, на вибір цілі діяльності, шляхів і способів її досягнення, підбір персоналу та принципи керування їм тощо.

Деякі джерела, і перш за все зарубіжні, вважають, що важливою змінною у поясненні підприємницької діяльності є вік. Найчастіше вказується 25-40 років, як період, коли у людини найбільші шанси стати підприємцем. Спостереження останніх років показують, що ці межі значно ширші – 22-50 років. Звичайно, дехто може досягнути високих результатів і до 22 років, але це скоріше виняток, чим правило. У цьому віці людина ще не має достатньої освіти, досвіду та фінансових можливостей для створення свого підприємства. В той же час, після 55 років спадає енергія і здоров'я вже не те, а тому не кожен відважиться почати новий бізнес в цьому віці. Але на мою думку і як свідчать спостереження, як і любові, підприємництву любий вік покірний. Креативність не має вікових меж.

А як вважаєте Ви, чи має підприємництво вікові обмеження?

Починаючи бізнес, слід пам'ятати не лише про принадність бізнесу (можливість реалізувати свої знання, здібності, упевненість в швидкому поліпшенні матеріального стану і ін.), але і його недоліки, труднощі: велика (практично не визначена) тривалість робочого дня, висока відповідальність за все, що відбувається на підприємстві, і постійна заклопотаність багатьма справами, у тому числі: як налагодити ефективні контакти з підлеглими, постачальниками, інвесторами, податківцями і ін. Чималі труднощі в бізнесовій діяльності пов'язані з фінансовими проблемами, сезонною нестачею коштів, забезпеченням належної конкурентоспроможності продукції (послуг) і підприємництва в цілому. Зарубіжні фахівці з менеджменту стверджують, що бізнесом може успішно займатися лише та особа, яка, уважно ознайомившись з недоліками бізнесу, заявляє: **"Жодних проблем, я впораюся зі всім цим"**.

Початківцю бізнесмену потрібно добре знати і вміти скористатись сприятливими умовами зовнішнього середовища. В умовах України це насамперед високий її біопотенціал, висока забезпеченість кваліфікованою робочою силою і низька її вартість, висока ємність внутрішнього ринку та країн близького зарубіжжя та ін. Але в полі зору бізнесмена мусять бути і деякі несприятливі фактори: бюрократизація, корупція, хабарництво, величезна кількість контролюючих організацій, низька платоспроможність населення, складність отримання кредитів і високий відсоток по ним тощо, на які він у переважній

більшості не може впливати, змушений адаптуватися до них і які іноді ставлять під сумнів доцільність розпочинати справу, ускладнюють завдання визначення виду бізнесу, який слід розпочинати. Ймовірність вибору ефективного бізнесу можна значно підвищити, якщо дати чіткі відповіді на три запитання:

1. Що я хочу робити?
2. Що я можу робити?
3. Чи купуватимуть споживачі вироблювану продукцію за ціною, яка б давала прибуток?

Недооцінка, а особливо переоцінка своїх можливостей веде до неправильного вибору виду бізнесу, а це прямий шлях до банкрутства.

Наступним кроком є вирішення питання, **купувати бізнес чи починати з нуля**. Купити існуючу фірму за розумну ціну часто буває вигідніше, оскільки це може дати чимало переваг. Підприємець може скорочувати строк освоєння проекту і одержання прибутку від підприємства, яке після незначної реконструкції починає давати продукцію (послуги). Крім того, бізнес може розпочинатись з меншими турботами, пов'язаними з плануванням, проектуванням, пошуком будівельників, постачальників та ін. Але купівля має не тільки переваги, а й недоліки. Суть їх полягає у тому, що буває важко знайти підприємство, яке б цілком відповідало планам бізнесмена, іноді дуже важко змінювати профіль підприємства, виправити його фінансовий стан, виявити приховані недоліки, через які власник продає його

Подумайте, в чому переваги і недоліки оренди бізнесу і початку з нуля? (Див. тему 5.)

Який шлях вибрали б ВИ?

В процесі підготовки до управління малим бізнесом розробляється бізнес-план. **Бізнес-план** – це документ, підготовлений власником бізнесу, в якому він деталізує природу бізнесу, товару і послуги, споживачів, конкурентів, методів виробництва і збуту, управління, фінансування ті інших аспектів діяльності підприємства.

Бізнес-план забезпечує декілька важливих моментів. З одного боку, він дає можливість підприємцеві більш зважено обдумати кожен аспект майбутньої діяльності. Досвід показує, що коли це все викладено на папері, то можна конкретно все обрахувати. Інший позитивний момент – він допомагає розібратися і визначитися з фінансуванням, тому що жоден приватний інвестор навіть не розмовлятиме з підприємцем, якщо в того немає добре розробленого бізнес-плану. Також важливим є те, що бізнес-план забезпечує базу для визначення прогресу. І, врешті-решт, бізнес-план часто допомагає власникам справи і підприємцям визначити відповідальність бізнесу перед іншими, що теж дуже важливе для досягнення успіху.

До найбільш важливих ресурсів, типово необхідних для заснування нового підприємства, слід віднести **фінанси** та **робочу силу**. Нове підприємство, навіть мале, потребує фондів, щоб функціонувати. Відомо, що більшість прибутку у перші роки йде на розширення виробництва для зростання справи. Звичайно, купівля та управління малим бізнесом також потребує певних фондів. Існує багато джерел для підприємців – власників бізнесу. Найбільш звичайним є *особисті заощадження та позички у друзів або родичів*. Потенційним джерелом фінансування підприємців є *кредит*. За кордоном існує два основні типи можливого фінансування. Перший – це **борговий капітал**. **Борговий капітал** – це борг, який буде виплачуватись, як правило, із процентами. Основним джерелом цього капіталу для новостворених підприємств є банки, хоча є й інші джерела, як наприклад, різні фонди сприяння малому бізнесу. Другим типом можливого фінансування для підприємця є **адекватний капітал**. **Адекватний капітал** – це фінансування, при якому інвесторові надається певна частка володіння підприємством. Частка інвестора у прибутках та виручка від продажу активів пропорційна адекватній його власності. У США нові

підприємства борговий капітал прагнуть використовувати для короткого проміжку часу, для оплати таких витрат, як місячні витрати на зарплату, рекламу, соціальні виплати, оплату поставників, якихось несподіваних витрат. Для більш довгих термінів часу використовують або довгострокові кредити, або адекватний капітал.

Однак українські підприємці таких можливостей не мають. Тому питання про те, **де взяти гроші?**, стане дуже актуальним і вплине на Ваше рішення про те **чи самому відкривати бізнес або залучати інших учасників і інвесторів.** Тобто на вибір **організаційно-правової форми підприємства**

Пригадаєте, що Ви знаєте про них? (Див. тема 2., п.2)

Будь-яка організаційно-правова форма бізнесу (крім приватного підприємця фізичної особи) функціонує на основі Уставу і/або Положення про підприємство, затверджених його засновниками чи засновником. У цих документах визначаються: вид підприємства, його назва, місцезнаходження, предмет і цілі діяльності, його органи управління і контролю, їх компетенція, порядок створення майна, його викупу, розподіл прибутку (доходу), умови реорганізації і припинення діяльності і ін. (Див. п. 2.2. цієї теми)

Багато нових підприємств мають лише одного засновника, але немало з них мають багато засновників, які утворюють команду. **Команда підприємців** – група з двох або більше осіб, які об'єднують свої зусилля для створення нового бізнесу. Члени такої команди повинні мати навички і досвід роботи у всіх сферах, де планується розвивати діяльність (кожен в своїй). Для підприємців в малому бізнесі часто важким завданням виявляється знаходження компетентних працівників-професіоналів, тому що при невеликому числі учасників кожен з них втілює собою високий процент від загальної кількості. Отже, підприємці повинні витратити час і енергію на підбір кадрів для свого бізнесу, аби знайти тих осіб, які задовольнятимуть їх вимоги.

Щоб уникнути багатьох проблем, проаналізуйте, чи збігається Ви з майбутніми членами (або членом) команди по:

- **особистим цінностям;**
- **фінансовим цілям;**
- **основним життєвим принципам;**
- **основним рисам характеру;**
- **сильним і слабким сторонам (різні, доповнюючи).**

Для нового бізнесу важливим завданням є визначення місцезнаходження з врахуванням типу бізнесу. При рішенні цього питання підприємець враховує такі чинники, як *риски суспільства в даному регіоні, зона торгівлі, тобто географічної території, на якій живуть потенційні споживачі, лізингові можливості і вимоги, вартість одиниці площі тощо.*

Далі слідує **стадія здійснення створення бізнесу**, тобто його **реєстрація** (стадія ходіння по муках: органи влади, податкова, пенсійний фонд, органи соц.захисту, пожежні та інші, інші, інші). Хоча Державний реєстратор у день державної реєстрації юридичної особи зобов'язаний передати відповідним органам статистики, державної податкової служби, Пенсійного фонду України відомості з реєстраційної картки на проведення державної реєстрації юридичної особи, що є підставою для взяття юридичної особи на облік. Проте, на практиці дуже часто доводиться відвідувати всі установи самостійно та отримувати відповідні довідки та повідомлення.

Ця стадія досить складна тому ми її розглянемо в окремому питанні.

Це приблизні стадії менеджменту створення малого підприємства. **Ви ще хочете створити свій бізнес і готові до цього?**

Адміністрування ж на цій стадії полягає в правильному розділенні функціональних обов'язків і ролей, чіткому оформленні засновницьких і інших (трудова угода, договори, функціональні обов'язки тощо) документів і контролі за цими процесами. (Див. Додаток 1).

Як правило, етап народження триває від на півроку до року. Саме на цьому етапі припиняє своє існування 50% малих підприємств не впоравшись зі всіма складнощами його стадій.

Відкрити магазин легко, а ось не дати йому закритися – вже мистецтво.

КОНФУЦІЙ

Частина підприємств, що залишилася, переходить на етап юності – фазу колективності (становлення), яка триває від року до 3–4 років. Перші один – два роки – стадія становлення: пошук і збереження клієнтів, розвиток товарів і послуг. Наступний період – стадія консолідації: пошук і збереження компетентного персоналу, делегування повноважень, контроль бізнесу. Подальша стадія – розвиток: залучення інвесторів, конкуренція з серйознішими фірмами на ринку.

Після закінчення цього терміну невелика частина підприємств, накопивши початковий капітал, продовжує функціонувати переходячи на етап зрілості – фазу формалізації. Період цієї фази може продовжуватися достатньо довго, але не нескінченно. За нею неминуче настане фаза старості і кожна фірма вибере (усвідомлено або не усвідомлено) свою дорогу: занепад (фірма вмирає); зрілість, що продовжується, або відродження організації.

Частина підприємств, що залишилася, розробляє інший Устав і змінює форму підприємництва, тобто народжується наново і починає свій шлях проходячи перераховані етапи і стадії знову, хоча і декілька в інших формах (вже не як мале підприємство).

6.2. Державна реєстрація – як зареєструвати підприємство або підприємницьку діяльність

Ви обрати організаційно-правову форму майбутнього бізнесу та визначитися з системою оподаткування. Наступним кроком є проведення державної реєстрації.

6.2.1. Що таке державна реєстрація?

Існують дві принципово різні форми існування суб'єктів підприємницької діяльності – юридична особа та фізична особа – підприємець.

Державна реєстрація компанії (юридичної особи) означає створення нової особи, яка відокремлена від своїх засновників, як у майновому сенсі, так і в сенсі окремої правоздатності. Тобто юридична особа має своє власне майно, яке прямо не належить її власникам, та самостійно вчиняє юридично значимі дії (правочини), незалежно від дій або волі окремих власників. Створивши юридичну особу, її власники беруть на себе зобов'язання наділити її майном та грошовими коштами, достатніми для ведення господарської діяльності, та втрачають право особисто використовувати це майно. Натомість вони отримують право на одержання від компанії частини її прибутку (крім випадку коли юридична особа є неприбутковою організацією) відповідно до установчих документів, а також частини майна компанії у разі її ліквідації.

Отже, державна реєстрація юридичної особи означає юридичне підтвердження факту створення такої окремої особи та виникнення взаємних прав і зобов'язань між нею та її власниками.

На відміну від юридичної особи, **державна реєстрація фізичної особи** – підприємця не призводить до створення нової особи, а лише юридично засвідчує той факт, що громадянин належним чином повідомив уповноважені державні органи про свій намір займатися підприємницькою діяльністю. Підприємець не має окремої правоздатності, тобто всі правочини, які він вчиняє як підприємець, мають правові наслідки для нього особисто, як громадянина. Так само майно, що його підприємець використовує у своїй підприємницькій діяльності, залишається у його власності та розпорядженні, і він може продовжувати користуватися ним також і для своїх особистих потреб.

Реєстрація підприємства – наскільки це складно?

Колись це насправді був досить складний процес, який вимагав виконання цілого ряду формальностей, та затягувався на тиждень – два. Сьогодні, завдяки розвитку інформаційних технологій та спрощенню адміністративних процедур, весь процес реєстрації товариства з обмеженою відповідальністю або приватного підприємства займає близько двох-трьох робочих днів.

Якщо у вас є відповідні навички, ви можете самостійно скласти та подати для державної реєстрації установчі документи компанії. Якщо ж ви не впевнені у своїх силах, або не бажаєте розбиратися з формальностями, але хочете бути впевнені у якійсь підготовці документів – радимо вам звернутися до фахівців з реєстрації. Слід пам'ятати, що якісно складені установчі документи допоможуть уникнути проблем у подальшій діяльності компанії.

На сьогодні існує два способи надання документів для проведення державної реєстрації – на паперових носіях або у електронному вигляді.

Особливості кожного з цих двох способів ми розглянемо далі. Зазначимо, що наразі електронна реєстрація працює в тестовому режимі та поки що можлива лише для фізичних осіб – підприємців. Для юридичних осіб електронна реєстрація поки що можлива далеко не у всіх випадках.

Державна реєстрація юридичної особи

Перед проведенням державної реєстрації юридичної особи, перш за все, необхідно підготувати її установчі документи. Склад установчих документів та вимоги до їх змісту залежать від організаційно-правової форми юридичної особи. Розглянемо декілька поширених варіантів – товариство з обмеженою відповідальністю (скорочено ТОВ), приватне підприємство та фермерське господарство.

6.2.2. Установчі документи ТОВ

Установчим документом товариства з обмеженою відповідальністю є його статут. Під час створення нового товариства необхідно підготувати першу редакцію статуту, яка затверджується рішенням установчих зборів учасників та підписується всіма засновниками. Справжність їхніх підписів має бути нотаріально засвідчена.

Засновники товариства можуть відмовитися від складання власного статуту ТОВ та використовувати натомість модельний статут, який затверджується Кабінетом Міністрів. Про рішення використовувати модельний статут необхідно зазначити у рішенні про створення товариства (протоколі установчих зборів).

Коли має сенс складати власний статут ТОВ?

Це доцільно в тому разі, якщо ви хочете внести до нього специфічні норми, які стосуються саме вашого бізнесу. Скажімо, чинною на момент написання статті редакцією модельного статуту передбачена виплата частини прибутку (дивідендів) учасникам товариства один раз на рік, за підсумками діяльності за рік. Якщо ви бажаєте отримувати дивіденди щокварталу, відповідне положення необхідно внести до власного статуту. Так само, власний статут може містити відмінні від модельного статуту норми щодо складу органів управління, повноважень директора (дирекції) та наглядової ради (у разі її створення), порядку прийняття рішень загальними зборами учасників, порядку надання згоди виконавчому органу на укладення значних правочинів та правочинів із заінтересованістю, створення та використання фондів спеціального призначення, тощо.

Коли доцільно використовувати модельний статут ТОВ?

Оскільки реєстрація ТОВ з модельним статутом не потребує наявності спеціальних знань в галузі права, використовувати модельний статут доцільно у разі самостійної реєстрації компанії.

Також на сьогодні використання модельного статуту є єдиним можливим варіантом для електронної реєстрації ТОВ.

Які положення мають бути передбачені статутом ТОВ?

Якщо ви вирішите скласти власний статут товариства, в ньому необхідно обов'язково зазначити наступну інформацію:

- повне та скорочене (за наявності) найменування товариства;
- органи управління товариством, їх компетенцію, порядок прийняття ними рішень;
- порядок вступу до товариства та виходу з нього.

Найменування товариства складається з назви організаційно-правової форми (Товариство з обмеженою відповідальністю) та власної назви товариства. Власна назва товариства може складатися з великих та малих українських літер (або латинських літер при написанні назви англійською мовою), арабських та римських цифр, розділових знаків та символів (лапки, дужки, крапка, кома, двокрапка, апостроф, дефіс, тире, коса риска (/), знак оклику, знак питання, №, плюс, знак рівняння, зірочка (*), ет комерційна (@)). В назві товариства не можуть використовуватися певні слова (державний, національний, банк, кредитна спілка, інвестиційний фонд та інші слова, використання яких у назвах юридичних осіб заборонене). Вимоги до написання найменування юридичної особи встановлюються Міністерством юстиції.

Найменування товариства у статуті обов'язково має бути зазначене українською мовою, та за бажанням – англійською мовою

В статуті необхідно передбачити утворення таких органів управління:

- Вищий орган управління – загальні збори учасників;
- Виконавчий орган – одноосібний (директор) або колегіальний (дирекція). Можна використовувати інші назви для одноосібного органу, наприклад «президент», або для колегіального, наприклад «рада директорів».

Крім цих органів, у статуті може бути передбачене створення наглядової ради товариства.

Для кожного органу управління необхідно зазначити перелік питань, які належать до його компетенції. При цьому слід мати на увазі, що питання, що належать до виключної компетенції загальних зборів учасників, встановлені законом та не можуть бути передані до компетенції виконавчого органу, але деякі із них можуть бути передані до компетенції наглядової ради, якщо створення наглядової ради передбачене статутом ТОВ

Для загальних зборів учасників необхідно визначити порядок скликання, визначення порядку денного та внесення змін до нього, порядок проведення голосування, порядок визначення кількості голосів, які має кожен учасник (наприклад, пропорційно розмірам часток у статутному капіталі; статутом може бути визначена й інша пропорція), кількість (відсоток) голосів, необхідна для прийняття рішення з кожного з питань, які належать до компетенції зборів (крім питань, рішення з яких, відповідно до закону, мають прийматися одностайно). Статутом також може бути визначені вимоги до процедури прийняття рішень шляхом опитування.

У разі створення наглядової ради необхідно визначити у статуті перелік питань, які входять до її компетенції, кількість членів наглядової ради, порядок їх обрання та припинення їх повноважень, порядок прийняття рішення наглядовою радою, розмір винагороди членів наглядової ради (або положення про те, що члени наглядової ради здійснюють свої функції безоплатно).

Для виконавчого органу статут має визначати його вид – одноосібний чи колегіальний, порядок обрання та відкликання.

У разі створення колегіального органу необхідно визначити у статуті з яких питань поточної діяльності його голова має право приймати рішення одноособово, а з яких рішення мають прийматися на засіданні колегіального органу, а також порядок прийняття рішень колегіальним органом та кількість (відсоток) голосів його членів, необхідний для прийняття відповідних рішень. Також необхідно визначити, хто з членів колегіального

виконавчого органу має право діяти від імені товариства без довіреності (голова, всі члени разом, кожен окремо, або певні члени).

Статут має передбачати порядок відчуження частки учасника іншим учасникам або третім особам, наявність та порядок реалізації переважного права учасників на придбання частки учасника у разі її відчуження, порядок надання згоди на вихід із товариства учасника, частка якого складає 50 або більше відсотків статутного фонду, строк, порядок та спосіб виплати учаснику, що вийшов з товариства, вартості його частки, порядок прийняття нових учасників.

Крім обов'язкових положень, у статуті доцільно передбачити:

- Перелік посадових осіб товариства. Члени наглядової ради та виконавчого органу є посадовими особами відповідно до закону, а інші особи – відповідно до статуту. Наприклад, статутом може бути передбачено, що головний бухгалтер є посадовою особою товариства;

- Періодичність та строк виплати дивідендів;

- Порядок надання згоди на вчинення виконавчим органом товариства значних правочинів;

- Порядок надання згоди на вчинення виконавчим органом товариства правочинів із заінтересованістю, тобто таких правочинів, де іншою стороною правочину є керівник або член виконавчого органу товариства, його споріднені особи, або юридична особа, у якій він або його споріднені особи володіють суттєвою часткою або входять до органів управління;

- Порядок проведення та оплати вартості аудиторської перевірки на вимогу учасника.

Які положення недоцільно вносити до статуту ТОВ?

Передовсім ті, які можуть змінюватися у ході діяльності товариства, або які мають визначатися окремими рішеннями загальних зборів, наприклад:

- Місцезнаходження товариства;

- Види (предмет) діяльності;

- Персональний склад учасників;

- Розмір статутного капіталу та розміри часток учасників;

- Порядок внесення вкладів учасників (під час формування товариства та додаткових вкладів).

У разі виникнення потреби, відповідні зміни можуть бути подані для державної реєстрації окремими документами, без внесення змін до статуту товариства. А це, в свою чергу, скоротить час та витрати, необхідні для державної реєстрації змін.

Статут може бути викладений українською мовою, або одночасно українською та іноземною мовами.

Установчі документи приватного підприємства

Установчим документом приватного підприємства, як і товариства з обмеженою відповідальністю, є статут.

Які положення повинні бути передбачені статутом приватного підприємства?

Закон не визначає спеціальних вимог до змісту статуту приватного підприємства, тому у разі заснування такого підприємства доцільно керуватися загальними вимогами до установчих документів суб'єктів господарювання, викладених у Статті 57 Господарського кодексу. Зокрема, у статуті мають бути зазначені такі відомості:

- Найменування підприємства, яке має складатися з назви організаційно правової форми (Приватне підприємство) та власної назви;

- Мета і предмет (види) діяльності;

- Склад і компетенція органів управління та порядок прийняття ними рішень;

- Розмір та порядок утворення статутного капіталу та інших фондів;

- Порядок розподілу прибутків і збитків;

- Порядок реорганізації та ліквідації підприємства.

За бажанням засновників до статуту приватного підприємства можуть бути внесені інші положення, які не суперечать законодавству.

Установчі документи фермерського господарства – юридичної особи

Установчим документом фермерського господарства – юридичної особи є його статут.

Відповідно до Закону «Про фермерське господарство», у статуті фермерського господарства мають бути зазначені наступні відомості:

- Найменування господарства;
- Місцезнаходження господарства;
- Предмет і мета діяльності;
- Порядок формування майна (складеного капіталу);
- Органи управління, порядок прийняття ними рішень;
- Порядок вступу до господарства та виходу з нього.

У статуті також можуть міститися інші положення, що не суперечать законодавству України. Наприклад, у ньому доцільно передбачити такі положення:

- Трудові відносини членів господарства;
- Порядок розподілу прибутків та покриття збитків;
- Частки членів господарства у його майні та порядок їх отримання у разі виходу або у разі ліквідації господарства.
- Порядок прийняття рішень про ліквідацію господарства або про відчуження його як цілісного майнового комплексу.

Рішення про створення юридичної особи

Крім статуту, для державної реєстрації компанії необхідно скласти рішення засновників про її створення. Зміст рішення залежить від організаційно-правової форми юридичної особи та складу засновників.

Рішення про створення ТОВ (ТДВ)

У разі реєстрації товариства з обмеженою або додатковою відповідальністю складається протокол загальних зборів учасників (засновників) ТОВ або ТДВ, а у разі реєстрації товариства з одним засновником – рішення учасника (засновника) товариства. Цей документ має містити такі дані:

- Повне найменування товариства із зазначенням організаційно-правової форми;
- Скорочене найменування, у разі наявності;
- Місцезнаходження;
- Рішення про затвердження власного статуту або про діяльність на основі модельного статуту;
- Види діяльності товариства (якщо ці дані не містяться у статуті);
- Розмір статутного капіталу, для ТДВ також розмір додаткової відповідальності учасників;
- Розмір часток учасників;
- Порядок внесення вкладів учасниками;
- Персональний склад членів виконавчого органу товариства;
- Персональний склад членів наглядової ради (якщо її створення передбачене статутом);
- Учасника, або іншу особу, якій засновники доручають подати документи для державної реєстрації (якщо засновників декілька).

Рішення про створення приватного підприємства

У рішенні засновника про створення приватного підприємства необхідно зазначити такі дані:

- Повне найменування підприємства із зазначенням організаційно-правової форми;
- Скорочене найменування, у разі наявності;

- Місцезнаходження;
- Розмір статутного капіталу;
- Якщо учасників підприємства декілька, необхідно зазначити розмір їхніх часток;
- Керівника підприємства.

Рішення про створення фермерського господарства

У рішенні про створення фермерського господарства необхідно навести таку інформацію:

- Найменування господарства із зазначенням організаційно-правової форми;
- Скорочене найменування, у разі наявності;
- Місцезнаходження;
- Розмір складеного капіталу, порядок його внесення;
- Склад учасників господарства;
- Керівника господарства.

Оформлення установчих документів

Статут юридичної особи прошивається, пронумеровується та підписується засновниками (учасниками). ***Справжність підписів учасників на статуті товариства має бути засвідчена нотаріально.*** Для решти організаційно-правових форм нотаріальне посвідчення не вимагається.

Рішення засновників про створення юридичної особи прошивається, якщо він містить більше одного аркуша, пронумеровується та підписується всіма засновниками (учасниками). ***Нотаріальне посвідчення підписів засновників у разі створення нової юридичної особи не обов'язкове.***

6.2.3. Подання установчих документів для державної реєстрації

Подання документів у паперовому вигляді

Документи у паперовому виді подаються до будь-якого Центру надання адміністративних послуг (ЦНАП) у межах області або міста.

6.2.3.1. Процедура реєстрації ТОВ – покроково.

Документи необхідні для реєстрації ТОВ:

Процедура державної реєстрації ТОВ регулюється Законом України «Про державну реєстрацію юридичних осіб та фізичних осіб – підприємців». Згідно із ст. 24 цього Закону, для проведення державної реєстрації юридичної особи засновник (засновники) або уповноважена ними особа повинні особисто подати державному реєстратору за місцезнаходженням ТОВ такі документи:

- заповнену реєстраційну картку на проведення державної реєстрації юридичної особи (форма № 1). Заява підписується засновником, або одним із засновників, якому, відповідно до рішення про створення юридичної особи, доручено подати документи для державної реєстрації. Якщо заява підписується іншою особою (не засновником), то разом з заявою необхідно надати оригінал або нотаріально завірнену копію нотаріальної довіреності від засновників.;

- примірник оригіналу (ксерокопію, нотаріально засвідчену копію) рішення засновників або уповноваженого ними органу про створення юридичної особи у випадках, передбачених законом;

- два примірники установчих документів (у разі подання електронних документів – один примірник);

- документ, що засвідчує внесення реєстраційного збору за проведення державної реєстрації юридичної особи. У разі подання електронних документів для проведення державної реєстрації юридичної особи підтвердженням внесення плати за проведення державної реєстрації юридичної особи є примірник електронного розрахункового документа, засвідченого електронним цифровим підписом. Відповідно до ст. 10 Закону

України «Про державну реєстрацію юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців» за проведення державної реєстрації юридичної особи сплачується реєстраційний збір у розмірі десяти неоподатковуваних мінімумів доходів громадян;

- інформацію з документами, що підтверджують структуру власності засновників – юридичних осіб, яка дає змогу встановити фізичних осіб – власників істотної участі цих юридичних осіб;

- належним чином оформлену довіреність (якщо документи на реєстрацію подаються не засновником).

- Одночасно з поданням документів для проведення державної реєстрації юридичної особи можна подати заяву про застосування спрощеної системи оподаткування або заяву про добровільну реєстрацію у якості платника ПДВ. Така заява подається за бажанням. ТОВ може бути платником єдиного податку (3 група)

Під час прийому документів державний реєстратор або працівник ЦНАП видає опис прийнятих документів, на якому зазначається унікальний код реєстраційної дії. Після проведення реєстрації, за цим кодом можна отримати виписку про проведення реєстрації в електронному вигляді та доступ до документів компанії у Єдиному державному реєстрі. Для цього необхідно здійснити безкоштовний запит на сайті Міністерства юстиції.

За бажанням можна також отримати виписку про проведення державної реєстрації у паперовій формі (про це необхідно указати у заяві про реєстрацію)

Також інформація про компанію після її внесення до Єдиного державного реєстру доступна у електронному вигляді за пошуком за назвою або кодом ЄДРПОУ.

Державний реєстратор протягом трьох робочих днів з моменту отримання документів (за відсутності підстав для залишення документів без розгляду або для відмови у державній реєстрації) зобов'язаний здійснити державну реєстрацію ТОВ та не пізніше наступного робочого дня з дати державної реєстрації юридичної особи державним реєстратором видається (надсилається поштовим відправленням) засновнику або уповноваженій ним особі один примірник оригіналу установчих документів з відміткою державного реєстратора про проведення державної реєстрації юридичної особи та виписка з Єдиного державного реєстру.

Державний реєстратор у день державної реєстрації юридичної особи зобов'язаний передати відповідним органам статистики, державної податкової служби, Пенсійного фонду України відомості з реєстраційної картки на проведення державної реєстрації юридичної особи. Підставою для взяття юридичної особи на облік в органах статистики, державної податкової служби, Пенсійного фонду України є надходження до цих органів відомостей з реєстраційної картки на проведення державної реєстрації юридичної особи.

Проте, на практиці дуже часто доводиться відвідувати всі установи самостійно та отримувати відповідні довідки та повідомлення. Довідку з ЄДРПОУ (відому як «Довідка статистики») взагалі завжди необхідно отримувати в райуправлінні статистики.

Подання документів в електронному вигляді

Подання документів для державної реєстрації у електронному вигляді вимагає наявності **електронного цифрового підпису (ЕЦП)** у засновника (одного з засновників, якому доручено подати документи для державної реєстрації). Зареєструвати компанію за допомогою електронного сервісу можна на всій території України.

Зверніть увагу на те, що електронна реєстрація юридичної особи можлива тільки на основі модельного статуту. Тому до 2019 електронна реєстрація ТОВ була не можлива. Оскільки наразі текст модельного статуту затверджений тільки для товариства з обмеженою відповідальністю, електронна *реєстрація інших організаційно-правових форм поки що неможлива*.

Нагадуємо, що навесні 2019 року Урядом були внесені зміни до законодавства, які запровадили новий тип модельного статуту для ТОВ. Новий модельний статут отримав можливість налаштування під потреби ТОВ, то ж при використанні саме такого статуту, можна обрати необхідні опції для різних статей установчого документу. Також новий статут став машиночитаним – за результатом вибору відповідних пунктів формується код статуту, який може використовуватись системами для визначення змісту модельного статуту ТОВ. З даного коду системи також можуть згенерувати текст статуту або з обраних пунктів статуту згенерувати його код за затвердженим та загальнодоступним алгоритмом. Прийняття відповідної нормативної бази щодо модельного статуту дозволило реалізувати е-послугу електронної реєстрації ТОВ.

З 9 червня 2019 року в Україні запрацювала **нова електронна послуга, що дозволяє зареєструвати товариство з обмеженою відповідальністю онлайн, що діє на підставі модельного статуту**. Новація доступна на порталі «Онлайн-будинку юстиції» та веб-порталі Кабінету міністрів України в розділі «Електронні послуги».

Нова онлайн-послуга забезпечить онлайн-реєстрацію ТОВ з можливістю формування необхідної редакції модельного статуту, шляхом вибору відповідних пунктів або використання редакції за замовчуванням. Одночасно можна подати заяву на застосування спрощеної системи оподаткування та реєстрацію платником податку на додану вартість (ПДВ). Діючі ТОВ, що працюють на підставі власної редакції установчих документів, отримують можливість дистанційно перейти на модельний статут без необхідності відвідувати центри надання адміністративних послуг чи суб'єктів державної реєстрації особисто.

Для подання заяви про державну реєстрацію ТОВ у електронному вигляді необхідно:

1. Зайти на електронний ресурс Мінюсту Он-лайн будинок юстиції;
2. Створити обліковий запис та додати до нього свій електронний цифровий підпис;
3. Увійти у персональний кабінет за допомогою власного ЕЦП;
4. У розділі «Послуги» обрати «Подати заяву», у списку видів послуг обрати «Державна реєстрація бізнесу», а потім – «Державна реєстрація створення юридичної особи»;
5. Заповнити електронну заяву про державну реєстрацію;
6. Прикріпити сканкопію рішення про створення юридичної особи;
7. Натиснути кнопку «Подати заяву».

Після подання заяви в електронному вигляді, її статус можна відстежувати у персональному кабінеті, а результат надання послуги можна отримати за безкоштовним запитом на сайті Мінюсту.

На жаль, подання заяви юридичною особою про застосування спрощеної системи оподаткування або про добровільну реєстрацію платником ПДВ у електронному вигляді на сьогодні не передбачене.

6.2.3.2. Державна реєстрація фізичної особи – підприємця

Зареєструватися у якості підприємця набагато простіше, ніж зареєструвати компанію, оскільки для цього не потрібні установчі документи, а лише паспорт та довідка про присвоєння індивідуального податкового номеру (у разі паперової реєстрації), або наявність електронного цифрового підпису у разі електронної реєстрації.

Виключення складає лише реєстрація фермерського господарства без створення юридичної особи – у цьому разі додатково потрібний договір про створення фермерського господарства, підписаний всіма його членами. У разі коли підприємець є єдиним членом фермерського господарства, замість договору необхідна декларація про створення господарства.

Перед проведенням реєстрації необхідно обрати види економічної діяльності (КВЕД), які надалі необхідно буде зазначити у заяві про реєстрацію.

Реєстрація ФОП у паперовій формі

Для реєстрації підприємницької діяльності у паперовій формі необхідно звернутися, з паспортом та довідкою про присвоєння індивідуального податкового номеру, до будь-якого Центру надання адміністративних послуг, заповнити та подати заяву про державну реєстрацію фізичної особи підприємцем (Форма 10).

Державний реєстратор або працівник ЦНАП приймає заяву та видає опис прийнятих документів, із зазначенням унікального коду реєстраційної дії. Після проведення реєстрації за цим кодом можна отримати виписку про проведення реєстрації за допомогою безкоштовного запиту на сайті Міністерства юстиції. За бажанням можна також отримати виписку у паперовій формі (про це необхідно указати у заяві про реєстрацію).

Інформація про фізичну особу – підприємця після її внесення до Єдиного державного реєстру доступна у електронного вигляді за допомогою пошуку за прізвищем та ініціалами або кодом ПІН.

Реєстрація ФОП у електронній формі

Щоб зареєструватися у електронній формі за допомогою сервісу Мінюсту Он-лайн будинок юстиції, необхідно спочатку отримати електронний цифровий підпис.

Порядок електронної реєстрації фізичної особи – підприємця аналогічний порядку електронної реєстрації ТОВ, як описано вище. Замість пункту «Державна реєстрація створення юридичної особи» необхідно обрати «Державна реєстрація фізичної особи підприємцем», та заповнити заяву у електронному вигляді.

Крім цього, одночасно з поданням заяви про державну реєстрацію можна подати у електронному вигляді заяву про застосування спрощеної системи оподаткування.

Реєстрація в електронній формі фермерського господарства без створення юридичної особи на сьогодні не передбачена.

ДОДАТОК 1

Попередження розповсюджених помилок

Усвідомлення ідеї підприємницької діяльності передбачає знання певного виду такої діяльності, шляхів створення підприємства тощо. Перш ніж здійснити свій вибір, потенційний підприємець повинен дотримуватися таких принципів:

- о мінімальні обсяги фінансових ресурсів для створення підприємства;
- о якомога швидше отримання очікуваного результату;
- о незначні ризики при створенні та функціонуванні підприємства;
- о максимально сприятливі умови матеріально-технічного постачання;
- о найпростіші способи поліпшення умов збуту продукції, реалізації максимальної кількості товарів і послуг;
- о отримання підтримки від держави, передусім у перші роки існування підприємства;
- о максимальна відповідність здійснення підприємницької діяльності здібностям підприємця і реалізації його мети.

Розповсюджені помилки підприємців-початківців.

Для більшості людей відкриття власного бізнесу – чудовий період, коли вони нахненні ймовірністю успіху й подоланням нових перешкод. І це час безлічі помилок!

Багатьох помилок, які роблять підприємці на початковій стадії, можна уникнути. Один із способів – це поговорити з власниками існуючих підприємств про їхній досвід становлення бізнесу. Попросіть у вашого адвоката чи бухгалтера направлення до підприємців, що володіють досвідом і компетентною інформацією, відвідайте збори асоціації виробників і поспілкуйтеся з людьми, що працюють у сфері вашого бізнесу.

Незалежно від того, скільки зусиль ви прикладете до досліджень і підготовки, ви неодмінно будете робити помилки при заснуванні бізнесу, але наведені нижче розповсюджені помилки допоможуть вам уникнути деякі з них.

До розповсюджених помилок відносяться:

Занадто швидке оформлення бізнесу

Першим кроком для багатьох людей під час запуску бізнесу стає оформлення ділових документів у державних установах. Хоча цей процес є невід'ємною частиною заснування бізнесу, все-таки варто почекати, поки ви чітко не сформулюєте для себе головну ідею. Причина: концепція вашого бізнесу, а таким чином і назва компанії, може змінитися протягом перших місяців роботи.

Недостатнє дослідження ринку

Часто підприємці недооцінюють такий елемент початку бізнесу, як визначення рівня купівельної спроможності ваших товарів чи послуг на цільовому ринку. Кращим способом отримати відповідь надане питання-запитати самих покупців. Спробуйте налагодити контакт із якомога більшою кількістю ваших потенційних клієнтів. їм необхідно задати наступні питання: Чи купите ви мій товар або послугу? Де ви останнім часом купуєте даний товар чи послугу? Скільки ви були б готові заплатити за них? Що вам подобається чи не подобається у вашому постачальнику? Де ви шукатимете цей товар чи послугу, коли вони вам знадобляться?

Посилене використання послуг юриста

Погодинні гонорари за час юриста складаються дуже швидко, і підприємців-початківців часто шокують рахунки, що їм приходять. Коли ви починаєте свою справу, вашим бажанням є втягнути юриста в усі аспекти бізнесу для консультацій та оформлення документів. Багато підприємців швидко розуміють, що вигідніше проводити власні дослідження, самому оформляти документи, і запросити юриста лише з метою удосконалення своєї роботи.

Занадто великі фінансові витрати на оргтехніку й облаштування офісу

Добра оргтехніка змушує підприємців відчувати, що їхня мрія про підприємництво здійснюється. Хоч одним із приємних моментів початку вашого бізнесу є обробка офісу, яким би пишалися, дороге оформлення офісу не раз призводило до банкрутства багатьох компаній ще до початку їхнього функціонування.

Попередження розповсюджених помилок

Чому бізнес прогорає? Успіх у бізнесі не гарантований. Насамперед, він залежить від прозорливості й організованості власника. Починати малий бізнес завжди ризиковано, а шанси на успіх невеликі. Згідно U.S. Small Business Administration, більше 50% заново створених підприємств малого бізнесу розоряються в першому ж році, а 95% – у наступні п'ять років.

У книзі Small Business Management Майкла Еймса, називаються такі причини краху малого бізнесу:

Помилки впровадження бізнес-ідеї

1. Не кожна ідея перспективна і може мати успіх.
2. Не дозволяйте іншим вирішувати, яким вам бізнесом займатися.
3. Висновок про те, що відсутність конкуренції це круто – помилковий.
4. Не шукайте тільки революційні ідеї.
5. Не копіюйте сліпо існуючий бізнес.
6. Бізнес повинний збігатися з особистими цілями.
7. Не починайте бізнес без планування.

Помилки початківців

1. Погане місце розташування.
2. Неадекватний товар.
3. Недостатній капітал.
4. Поганий менеджмент запасів.
5. Надлишкові інвестиції в основні засоби.

6. Погані кредитні умови.
7. Несподіваний ріст бізнесу.
8. Неофіційні контракти.
9. Поганий менеджмент персоналу.
10. Погана організація продажів.
11. Недостатній досвід.
12. Відсутність досліджень ринку.
13. Використання в особистих цілях засобів бізнесу.
14. Недооцінка конкурентів.
15. Незнання бажань клієнта.
16. Погане ціноутворення.
17. Недостатня увага до грошового потоку.
18. Погана організація праці.

7. Необхідність менеджменту в малому бізнесі

7.1. Чи потрібен менеджмент малому бізнесу?

Для будь-якого підприємця мале підприємство завжди привабливо. Досить відзначити лише такі особливості як мобільність, пристосовуваність, прибутковість. І дійсно, в тих малих підприємствах, які успішно функціонують і в яких грамотно працює менеджмент, всі ці риси можна виявити. Так само вірно і те, що саме цих якостей бракує тим малим підприємствам, які потребують менеджменту як засобу ефективного розміщення дефіцитних ресурсів саме на тих ділянках, де вони всього потрібніше.

В той же час, існує досить багато поширених уявлень (стереотипів) про управління малим підприємством:

1. Малий бізнес існує сам по собі, їм ніхто не керує, він цілком залежить від зовнішніх обставин. Керівники цих підприємств не бачать великого сенсу в менеджменті, вважаючи його чим – те дуже складним, ресурсоємним.

2. Деякі підприємці, до цього дня, вважають, що для управління малим бізнесом цілком достатньо їх життєвого досвіду і що вивчати спеціально теорію управління – зайва витрата часу. Вони не підозрюють, що в управлінні поряд з процесами, які піддаються кількісним змінам і які можна визначити на основі загальних знань (витрати ресурсів в натуральному і вартісному виразі, витрата енергії, розрахунок рентабельності і т. д.), є і такі, що не піддаються об'єктивній кількісній оцінці. Ефективність методів дії на колектив, дія моральних стимулів і системи мотивації на результати праці, значення стратегічного передбачення і прогнозування, психологічний клімат і т. п., вимагають спеціальних знань.

3. У невеликих організаціях, як правило, функції управління бере на себе керівник, вважаючи, що їх краще виконувати самому, чим передоручати іншим. Однак відмова від делегування повноважень (або їх частини) тягне за собою дефіцит часу на управлінську діяльність і негативно позначається на результатах роботи підприємства. До того ж керівникові фірми необхідно займатися не лише поточною роботою підприємства, але і бачити перспективу її діяльності.

4. При загальній простоті організаційно-управлінських структур малих фірм багато хто з них стикається із складними проблемами. Успіх функціонування таких фірм ґрунтується, по суті, на особистій майстерності і ентузіазмі керівника. Проте в сучасних умовах одного ентузіазму недостатньо. Як показує досвід, один з основних факторів, сприяючих розоренню малих фірм, – нестача управлінських знань у власників і керівників цих підприємств.

Управляти – означає вести підприємство до мети, намагаючись щонайкраще використовувати його ресурси. Проте ресурси малого підприємства знаходяться під серйозним тиском з ряду причин:

- кількість службовців і менеджерів мала;
- навик обмежені;
- гроші – постійна проблема;
- у менеджерів дуже мало досвіду, щоб грамотно використовувати навіть те, що є;
- менеджерська команда дуже невелика (зазвичай це партнери в бізнесі з дуже специфічними вміннями), яка пізнає головні проблеми бізнесу у міру їх виникнення і тому завжди страждає від нестачі часу;
- достатньо вузький географічний і промисловий сектор;
- приміщення не завжди зручні для організації бізнесу;
- менеджери не завжди використовують вірну інформацію для ухвалення рішень; вони частенько покладаються на інформацію, яка базується на застарілих, принаймні на один рік, зовнішніх річних звітах.

Крупні компанії з достатнім фінансуванням, що добре зарекомендували себе, можуть бути і часто бувають збитковими, але це не впадає в очі, оскільки вони розорюються рідше, ніж малі підприємства. Маючи значно менше ресурсів, мале підприємство, аби вижити, вимушено бути ефективнішим, ніж крупна компанія. Уміло управляти їм – означає вижити, встояти, вирости. Як це зробити – теж питання ефективного менеджменту.

7.2. Мале підприємство як тип підприємницької організації

Приведена вище (розділ 2, п.5) модель ринкової поведінки малих і середніх підприємств при всіх своїх достоїнствах має один недолік. Вона не відображає істотну особливість малого бізнесу: аби вижити, мале підприємство повинне постійно адаптуватися до змін зовнішнього середовища, дія якого на нього на відміну від інших організацій, виявляється в гострішій формі. А це можливо лише за однієї умови, якщо визначальною характеристикою менеджменту буде *заповзятливість*. У сучасних умовах заповзятливість необхідна будь-якій організації. Проте, якщо для крупної компанії вона є засобом для здобуття вищих прибутків, то для малого підприємства – засобом виживання. Отже, **мале підприємство** – це особливий тип організації, яка за визначенням є *підприємницькою організацією*. Визначальним для неї є не продукція і послуги, не технології, що розробляються, не використовувані організаційні структури, а тип поведінки, стиль роботи, дії, здійснювані для підтримки підприємництва.

Основою підприємницької організації є **підприємницький процес** – від визначення цілей і можливостей до їх реалізації, який повинен здійснюватися на всіх рівнях ієрархії. Все інше (стратегії, організаційні структури, ресурси, управлінські рішення і т. п.) постійно міняється. Можливості з'являються, зникають, наводять до інших можливостей. Це повторюється знов і знов. Тому підприємницька організація повинна постійно адаптуватися до змін, бути гнучкою і мобільною, аби встигати реалізувати можливості, що виявляються. Таким чином, *підприємницьке мислення* стає основою менеджменту організації, а *підприємництво* – філософією управління. Така самоадаптація відрізняє підприємницьку організацію від організацій іншого типу і дозволяє їй ефективно функціонувати в діловому середовищі, що динамічно змінюється, протягом довгого часу.

Організаційна структура підприємницької організації характеризується гнучкістю, невеликим числом ієрархічних рівнів, децентралізацією, низьким ступенем формалізації, мережевою побудовою. Організації такого типу відносять до органічних систем. Їм властивий гнучкий менеджмент, для якого характерні:

- гнучка структура;
- динаміка вирішуваних проблем, тимчасове закріплення завдань і робіт за виконавцем;

- децентралізація повноважень і відповідальності;
- переважання горизонтальних зв'язків;
- мінімальне використання формальних правил і процедур;
- влада, заснована на знаннях і досвіді;
- готовність до змін;
- участь кожного співробітника у вирішенні загальних завдань;
- групова динаміка;
- самоконтроль і контроль з боку колег.

Оскільки підприємницька організація гостріше сприймає дію зовнішнього середовища, найважливішим елементом менеджменту є особлива стратегія протидії його негативному впливу, яка передбачає:

- 1) коректування цілей організації;
- 2) внесення поправок до системи критеріїв ефективності функціонування;
- 3) обґрунтування і вибір нововведень, що дозволяють досягти поставлених цілей;
- 4) вдосконалення організаційної структури;
- 5) підвищення кваліфікації персоналу;
- 6) зниження ступеня централізації.

У підприємницькій організації формується новий тип менеджера: **менеджер-підприємець** замість **менеджера-адміністратора**. Французькі учені формалізували моделі поведінки підприємця і менеджера. *Модель поведінки менеджера* передбачає, що класичний менеджер:

- мотивований, передусім, прагненням до просування по службі і владі;
- уміє делегувати повноваження, керувати групою;
- вважає головним професійне управління;
- звертає увагу, перш за все на атмосферу, що панує на фірмі;
- обережний, прагне уникати помилок і несподіванок;
- надає велике значення символіці свого положення (інтер'єр і дизайн офісу і т. п.);
- визнає поразку в самому крайньому випадку;
- погоджується з тими, хто має владу;
- приймає рішення, взявши думку патрона;
- добрий сім'янин.

Модель поведінки підприємця заснована на тому, що типовий підприємець:

- прагне до незалежності;
- спирається на власні сили;
- не боїться брудної роботи;
- може замінити будь-якого працівника;
- схоплює суть справи, а не структуру управління (не стосунки);
- звертає увагу, передусім на технології і ринки;
- віддає перевагу скромному ризику, заснованому на розрахунку;
- готовий інвестувати великі, але такі, що дають віддачу суми;
- цінує більше власну незалежність, чим символи і аксесуари свого положення;
- невдачі розглядає як уроки;
- орієнтується на власну думку;
- поганий сім'янин, що віддає себе цілком справі.

Багато рис підприємця, сформульованих французькими ученими, типові і для українців.

Мале підприємство як тип підприємницької організації – це співтовариство підприємців. У ній кожен працівник незалежно від займаного їм положення повинен розглядатися як підприємець. Отже, в основі менеджменту малого підприємства повинна лежати

ти самоврядність. Суть його полягає не в розвитку традиційних форм демократизації управління (колективне ухвалення рішень, розвиток різних форм участі членів трудового колективу в управлінні і т. п.), а в передачі підприємницьких повноважень, наданні права працюючому самостійно приймати і реалізувати рішення в рамках своєї компетентності. Контроль з боку керівництва обмежений і направлений на кінцеві результати. Перевага повинна віддаватися самодисципліні і самоконтролю. **Ініціатива, пошук нових можливостей – основа підприємницького успіху.**

Аналізуючи підприємницьку поведінку, сучасні соціологи відрізняють складність цього явища і різноманіття умов успішного підприємництва. Підприємницький успіх, може буди досягнутий внаслідок дії одного або декількох факторів, а може бути результатом різних форм поведінки:

- просте везіння – опинився випадково в потрібний час, в потрібному місці і не упустив свій шанс;
- активний пошук найбільш виграшного варіанту методом проб і помилок;
- розрахунок різних комбінацій і вибір альтернативного варіанту на основі наукового підходу;
- оволодіння і використання в сприятливий час конфіденційної інформації або іншого ресурсу (наприклад, зв'язків, адміністративного).

Всі перераховані чинники і моделі поведінки властиві лише ініціативній людині, яка постійно знаходиться в пошуку нових можливостей для досягнення успіху. Таким чином, в основі підприємницького успіху малого підприємства повинно лежати **інноваційна поведінка, як керівника, так і працівників.** Людям з такою поведінкою частіше, ніж іншим, приходять в голову нестандартні рішення, вони постійно шукають дороги до поліпшення вмісту, організації і умов праці і як наслідок – до її високої результативності.

7.3. Основні риси сучасного управління

Відзначимо, що школа «раціонального управління», поведінковий і психологічний напрям, що існували довгий час паралельно, та що при цьому багато в чому протистояли один одному, демонструють в даний час активний пошук шляхів інтеграції. Жорстке, строго формалізоване довгострокове планування трансформується в концепцію стратегічного управління, відповідно змінюються базові принципи планування і контролю, знижується чисельність зайнятих в різних службах підприємств. Упор на вироблення чітких і незмінних контрольних показників у внутріфірмовому плануванні, регулярні процедури фінансового контролю і аудиту, тобто всі ті елементи, які асоціюються з жорстким управлінням, поступово поступаються місцем методам «м'якого» гнучкого управління (залучення персоналу до справ фірми на основі взаємної довіри, заохочення заповзятливості в процесі трудової діяльності тощо).

Доповнення жорсткого адміністративного керівництва елементами «м'якого» управління відкриває значні резерви підвищення прибутковості організації. У практиці між цими елементами встановлюється своєрідний баланс. На етапах формування ідеї нововведення, її розробки, збуту і надання послуг споживачеві домінують поведінкові, **гнучкі підходи.** При виконанні ж рутинних операцій, перш за все виробничих, застосовуються в основному методи **жорсткого управління,** які часто збагачуються прийомами з арсеналу «м'яких» методів.

Іншим важливим підсумком останніх років виявилось вичленення проблеми **організаційної культури** (культури організації) і **інноваційного менеджменту.** В даний час багато фахівців американського і японського менеджменту схильні ставити організаційну культуру по силі дії на людей в один ряд з управлінською структурою. Аналіз показав, що **головний потенціал** і в той же час **головна небезпека** для прогресивних змін криється в людині, а точніше, в його свідомості, культурі, у тому числі і в культурних стереотипах поведінки організації.

Велика увага останніми роками приділялася формуванню інноваційного менеджменту – створенню організаційних і економічних умов для «вирощування» новин (технологічна і комерційна новизна), цілеспрямованому управлінню процесом нововведень на фірмі. В даний час на перше місце вийшли розробки по ролі лідерства в управлінні підприємством (фірмою, корпорацією). **Сучасний керівник** – це господарський лідер, здатний об'єднувати зусилля персоналу і заохочувати ініціативу, долати витрати бюрократичного механізму і гнучко реагувати на зміни зовнішніх умов.

Основні риси сучасного управління. Таким чином, узагальнюючи розробки в області менеджменту підприємства (організації), можна сформулювати наступні принципові положення (основні характерні риси) сучасного управління.

1. Поступова відмова від управлінського раціоналізму класичних шкіл менеджменту, згідно з яким успіх підприємства визначається, перш за все, раціональною організацією виробництва, зниженням витрат, розвитком спеціалізації, тобто дією управління на внутрішні фактори виробництва. Висунення на перший план проблем гнучкості, адаптації до постійних змін зовнішнього середовища. Значення факторів зовнішнього середовища різко зростає з ускладненням системи суспільних відносин (економічних, політичних, соціальних). Відбувається раціональна інтеграція методів жорсткого і «м'якого» типів управління в цілісну, адекватну умовам середовища систему управління. Застосування до управління ситуаційного підходу, згідно з яким організація діяльності всередині підприємства є реакція на різні дії ззовні. Головне – це ситуація, тобто конкретний набір обставин, що роблять суттєвий вплив на роботу підприємства в даний період.

2. Визнання необхідності розробки і реалізації системи стратегічного управління підприємством. Суть системи стратегічного управління полягає в тому, що на підприємствах, з одного боку, повинне існувати чітко виділене і організоване так зване *стратегічне планування*.

З іншого боку, структура управління підприємством, системи і механізми взаємодії її окремих ланок мають бути побудовані так, щоб забезпечити гнучку реалізацію довгострокової стратегії в поточні виробничо-господарські плани. Метод стратегічного управління поєднує стратегічний підхід до постановки завдань і програмно-цільовий підхід до їх реалізації.

3. Поворот бізнесу до управління організаційною культурою як системою цінностей, що розділяються персоналом фірми і пов'язаних з кінцевою метою організації. Організаційна культура підприємства включає: встановлення високих стандартів діяльності для кожного працівника підприємства, забезпечення гнучкого лідерства з акцентом на особові контакти, створення атмосфери загальної залученості в досягнення цілей фірми тощо. Цінуються здатність і готовність делегувати повноваження нижчестоящим ланкам структури управління і виконавцям, продуктивна взаємодія керівників і підлеглих, участь в розробці стратегії управління, використання сучасних інформаційних технологій.

4. Визнання визначального значення для майбутнього організації формування і функціонування інноваційного менеджменту, що забезпечує сприйнятливість підприємств до всього нового, досягненням науково-технічної думки. Основою інноваційного менеджменту на підприємстві є формування відповідного організаційного клімату, ініціатива співробітників, створення адекватних форм інноваційної діяльності і її стимулювання.

5. Усвідомлення провідної ролі лідера в організації як носія нового господарського мислення, орієнтованого на нововведення і інтеграцію зусиль працівників, раціональний і виправданий ризик, використання культурно-етичних інструментів керівництва.

6. Визнання соціальної відповідальності менеджменту як перед суспільством в цілому, так і перед людьми, що працюють в організації. Підприємство – це, перш за все соціальна система, ефективність якої залежить від головного її ресурсу – людини. Задача менеджера полягає в тому, щоб організувати ефективну спільну роботу, в процесі якої кожна людина здатна в максимальній мірі розкрити свій потенціал.

Втілення цих принципів управління вимагають корінного перегляду філософії бізнесу, зміни психології працівників (у тому числі самих менеджерів), підвищення їх кваліфікації. Виходячи з цього, все більше число підприємств намагається відійти від колишніх внутріфірмових командно-ієрархічних стосунків і зміцнити свої позиції шляхом кращого використання сильних сторін персоналу. Одночасно змінюються підходи до формування стратегії розвитку підприємства і його цілей, побудови структури організації і менеджменту, процесу розробки і ухвалення управлінських рішень, роботи з персоналом і оцінки ефективності роботи організації, її підрозділів і працівників.

Сучасна (або нова) організація – це реакція на динамічні зміни, безперервно змінні технології і невизначеність зовнішнього середовища. **Сучасний підхід до організації** є збалансованим поєднанням людських цінностей, організаційних змін і безперервної адаптації до змін зовнішнього середовища.

7.4. Суть, функції і задачі менеджменту малого підприємства

Управлінська діяльність включає роботу по координації дій, забезпеченню впорядкованості і узгодженості виробничих процесів. В управлінській діяльності успіх досягається в основному умінням одержувати результат за рахунок скоординованих зусиль керівництва і підлеглих (власне менеджмент – управління внутрішніми факторами виробництва). Досвід показує, що джерело успішної діяльності підприємства – це, передусім чітка організація управління підприємством.

Відправною точкою діяльності організації є формування її цілей. **Цілі** – це ключові результати, до яких прагне підприємство в своїй діяльності. Ставлячи певну мету, менеджер формує головні орієнтири, на яких має бути сфокусована діяльність підприємства і його колективу. Аби ефективно працювати, менеджери ставлять перед організацією конкретні, вимірні, стимулюючі цілі на певний період часу. Зазвичай малі підприємства ставлять цілі на 2–3 роки. Вироблення ефективних цілей підсилює спонукальні мотиви, встановлює чіткі орієнтири діяльності і визначає перспективи досягнення очікуваних результатів.

Фахівці з менеджменту вважають, що найбільш ефективним моментом роботи організації є умілі, продумані дії його керівників але про це ми поговоримо у наступних лекціях.

Функції управління

Аби мати можливість ефективно формулювати цілі і досягати їх, менеджери виконують комплекс функцій. Найважливішими єднальними функціями будь-яких систем управління є *вироблення і ухвалення рішень і обмін інформацією (комунікації)*, на основі якого керівник отримує дані, необхідні для ухвалення рішень і доведення їх до працівників. До загальних належать функції *планування* (включаючи стратегічне планування, точне планування, реалізацію стратегій), *організації* (включаючи побудову і вдосконалення організаційної структури, організацію і координацію роботи співробітників підприємства), *мотивації* співробітників до ефективної дії і *контролю* (включаючи облік і аналіз діяльності організації).

Для малого бізнесу характерні такі ж управлінські процеси, як і для крупних підприємницьких об'єднань (структур). Однак вони мають відмінності, обумовлені розміром підприємства і обсягом виробничих потужностей. При вирішенні проблем управління об'єктом підприємства (менеджер) повинен, передусім, добре уявляти основні функції управління і з цих позицій розглядати об'єкт управління, тобто проводити його аналіз, планувати результати, приймати рішення по їх досягненню, організовувати ефективну діяльність структурних підрозділів, контролювати хід виконання планових завдань, коректувати рішення і стимулювати працівників.

Зміст менеджменту малого підприємства.

Розглянемо зміст менеджменту малого підприємства і його основні задачі. Керівник-менеджер (підприємець) повинен:

1) знати, вивчати і аналізувати факти, пов'язані з діяльністю підприємства. Регулярно проводити ретроспективний аналіз, виявляти логіку розвитку подій на підприємстві і в середовищі, з яким доводиться взаємодіяти; вивчати споживача, діагностувати внутрішні проблеми виробничого колективу, прогнозувати дію зовнішніх факторів;

2) намічати поточні і перспективні цілі і тримати їх під постійним контролем; виробляти стратегічну концепцію, розробляти конкурентоспроможну стратегію дій, спрямовану на використання потенційних можливостей колективу; визначати власну соціально-економічну, виробничу і підприємницьку тактику;

3) організовувати, забезпечувати, об'єднувати ресурси і засоби (працівники, машини, матеріали, фінанси, інформація) для досягнення цілей; координувати, узгоджувати виробничі програми з позицій їх загального ресурсного забезпечення по кошторисах і балансах з використанням нормативної бази; особливу увагу приділяти контролю за ключовими ресурсами;

4) створювати дієві виконавчі структури, використовувати програмні управлінські структури; поєднувати децентралізацію з необхідною централізацією, в допустимих межах делегувати повноваження по управлінню; створювати тимчасово або постійно діючі спеціалізовані структури, підрозділи для реалізації особливо важливих функцій;

5) уміти вибирати людей, своєчасно просувати ініціативних і здібних фахівців; інформувати колективи про цілі і задачі управління; навчати людей і розвивати їх здібності, особливу увагу приділяючи талантам; оцінювати людей, зацікавлювати їх і примушувати працювати, позбавлятися від свідомо непотрібних і безперспективних працівників;

6) забезпечувати координацію і інтеграцію діяльності всіх підрозділів і фахівців підприємства.

Висновки до глав 1-7

І так, Ви пройшли першу стадію створення бізнесу, тобто:

1. Ви зрозуміли свої мотиви. Чому Ви хочете створити свій бізнес?

- небажання працювати на інших осіб;
- бажання збільшити свої доходи;
- прагнення таким способом реалізувати свою мету (самореалізація), домогтися визнання в суспільстві і навіть впливу на політику;
- прагнення піти від опіки менеджерів і підприємців;
- немає іншого виходу (відсутність іншої роботи).

2. Визначилися з віком, чи не зарано або не запізно про це думати. (До речі, так як ви вважаєте: любові всі віки покірні?) (25-40 або 22-50+)

3. Проаналізували всі переваги і складності ведення власної справи і вирішили, що Ви з цим впораєтеся.

4. Зрозуміли, **Що Ви хочете робити і, що реально можете робити?** (Рішення цього питання принципово, може розвинути внутрішньо особистісний руйнівний конфлікт).

На цій стадії дуже важлива впевненість в собі. Пам'ятайте, що думки матеріалізуються, а неприємності притягуються.

Якщо Ви думаєте, що у вас не вийде, то у Вас обов'язково нічого не вийде.

Якщо Ви думаєте, що Вам постійно не щастить, то ситуація стане ще гірше. Крім того, успішні люди бояться спілкуватися з тими, кому не щастить, вважаючи невезіння чимось на зразок інфекції, якою можна заразитися. І вони мають рацію!

Будьте цілеспрямованими, амбітними, а ще краще честолюбними! Завжди вважайте, що Ви народилися під щасливою зіркою, а неприємності – це лише тимчасове явище.

Проаналізуйте перші шість лекцій і зрозумійте, що підприємництво доступно всім, важливо лише підібрати ефективну команду і неважливо хто це буде – ваші компаньйони, менеджери або колектив.

Важливо, щоб Ваші особисті цінності, фінансові цілі і основні життєві принципи збігалися, а риси характеру, сильні сторони були різними і Ви доповнювали один одного («два ведмеді в одному барлозі не уживаються»). Тоді будь-який Ваше бізнес буде успішним, а Ваша фірма – підприємницькою. І не важливо, чи будете Ви купувати бізнес, орендувати або починати з нуля.

У наступних лекціях ми не будемо розглядати всі перераховані раніше чинники і моделі. З ними Ви цілком впораетесь самі. Але будемо пам'ятати, що **підприємницький успіх**, може бути, досягнутий внаслідок дії **одного** або **декількох факторів**. Ми ж зупинимось на розгляді різних форм поведінки властивих тільки ініціативній людині, яка постійно знаходиться в пошуку нових можливостей для досягнення успіху:

- просте везіння – опинився випадково в потрібний час, в потрібному місці і не упустив свій шанс;
- активний пошук найбільш виграшного варіанту методом проб і помилок;
- розрахунок різних комбінацій і вибір альтернативного варіанту на основі наукового підходу;
- оволодіння і використання в сприятливий час конфіденційної інформації або іншого ресурсу (наприклад, зв'язків, адміністративного).

Щоб краще зрозуміти перший пункт, згадайте прислів'я «**На бога сподівайся, а сам не зивай**». Тобто везіння везінням (опинився випадково в потрібний час, в потрібному місці), але важливо не упустити свій шанс. Пам'ятайте, що всі багаті люди були колись бідними, але вони не упустили свій шанс. Бідні ж «сидять біля моря і чекають погоди», «манни небесної», яка сама впаде їм на голову. Але, «під лежачий камінь, вода не тече». «Лежачий камінь» не означає, що Ви в прямому сенсі слова сидите вдома і нічого не робите. Ви можете багато і важко працювати, але ви не докладаєте, ніяких зусиль для того, щоб змінити своє життя на краще, боїтеся ризикнути («як би чого не вийшло», «краще синиця в руках, ніж журавель у небі»). В результаті ображаєтеся на всіх – себе, батьків, друзів, багатих людей, суспільство. Але винні в наших невдачах ми самі. Ми втрачаємо свій шанс.

Аналізуючи другий пункт, пам'ятайте, що може бути, наше життя це і карма, але карма – це не безвихідь, а можливість вибору шляхом активного пошуку найбільш виграшного варіанту методом проб і помилок. І тут не допоможе прислів'я «Що тільки дурень вчиться на своїх помилках, а розумний – на чужих». Чужий успіх, чужий досвід ми повторити не зможемо, у кожного свій шлях і потрібно не боятися його пройти.

Третій пункт кілька суперечливий, оскільки і сьогодні деякі сподіваються на чіткий розрахунок різних комбінацій і вибір альтернативного варіанту на основі наукового підходу. Я все прорахував. Але підприємництво це не точний розрахунок, а перш за все чуття і ризик. Крім того життя повне несподіванок, все прорахувати неможливо, але це не означає, що прагнучи не упустити свій шанс і ведучи активний пошук найбільш виграшного варіанту, ми не прораховуємо альтернативи.

Що ж означає четвертий пункт? Існує думка, «що в радянські часи хабарів не давали». Але існував завжди, в тому числі і за радянських часів принцип «золотої рибки», який прекрасно був відображений в комедії тих часів «Ти мені, я тобі». Суть цього принципу полягає в умінні дружити з потрібними людьми, від яких в потрібний час можна отримати необхідну інформацію або допомогу. Важливо, щоб це не суперечило Вашим особистим цінностям і основним життєвим принципам. Якщо суперечить, то і тут можна знайти вихід, візьміть в Вашу організацію співробітника (компаньйона, менеджера) який вміє цим принципом користуватися

Розуміння всього сказаного вище допоможе Вам:

- Правильно розробити **бізнес-план**, відбивши в ньому свою **бізнес-ідею**.
- Визначитися з фінансами, і вирішити, чи будете Ви відкривати бізнес самі або доведеться залучати інших учасників та інвесторів.
- Створити **ефективну команду однодумців**.
- Вибрати **організаційно-правову форму і місце розташування** Вашого бізнесу
- Обрати свою **місію**.

Чи вважаєте Ви, що визначити місію необхідно? Чи розумієте, всю важливість цього процесу для Вас, Вашого бізнесу? Але навіть якщо ні, то згадайте слова Омара Хайяма: «Звучить питання, для чого на світі ти? Потім друге, до чого твої мрії? ». Ці питання, рано чи пізно, задає собі кожна людина, визначаючи і аналізуючи свій життєвий шлях.

І пам'ятайте, що місія фірми повинна бути, не тільки прописана і доступна вузькому колу зацікавлених, але і відображена в **назві** Вашої фірми.

Проаналізуйте назви фірм, що надають аналогічні послуги:

А) «Чоловік на годину» і «Майстер на всі руки».

Місією обох можуть бути слогани типу: «Побут без проблем» або «Ми зробимо Ваш побут максимально комфортним, позбавивши Вас від безлічі дрібних проблем».

Б) Салон «Венера», салон «Еліт», перукарня «Наталі», перукарня «Наташа».

Яку інформацію вони Вам несуть? Які очікування Ви пов'язуєте з цими фірмами виходячи з їх назв?

Пам'ятайте про національні особливості, бо одні й ті ж слова можуть сприйматися по різному людьми різних національностей. Згадайте слова з чудового мультфільму: «як ви човен назвете, так він й попливе».

5. Ви уникнули типових помилок, зареєстрували свій бізнес, тобто отримали путівку в життя.

ВІТАЮ, Ви не потрапили в **50% малих підприємств які не пройшли цей етап бо не справилися з усіма складнощами його стадій і перейшли на етап юності – фазу колективності (становлення), яка триває від року до 3 4 років**. Тепер Вам належить пройти наступні стадії:

Перші один – два роки – **стадія становлення**: створення структури організації, системи управління, випуску продукції, пошуку і збереження клієнтів, розвитку товарів і послуг.

Наступна стадія – **стадія консолідації**: пошук і збереження компетентного персоналу, делегування повноважень, контроль бізнесу.

Наступна стадія – **розвиток**: залучення інвесторів, конкуренція з більш серйозними фірмами на ринку.

6. Щоб успішно пройти фазу юності, за допомогою теми 6, зрозумійте, що менеджмент є необхідним елементом успіху але той підхід який Ви оберете до нього буде залежати від багатьох факторів. І визначити цей підхід для себе повинні Ви самі бо не існує універсального «рецепту процвітання», що підходить одним, зовсім не підходить іншим і викладач Вам у цьому виборі не допоможе.

8. Організація – взаємодія, повноваження, структура

«Якщо новостворене підприємство не перетворюється на новий бізнес в широкому сенсі цього слова, у відлагоджене і кероване виробництво, воно довго проіснувати не в силах, не дивлячись ні на блискучу підприємницьку ідею, ні на залучений необхідний капітал, ні на якість продукції, що випускається, і навіть існування високого попиту на неї.

П. Друкер

Для військовослужбовців, що пройшли хоча б декілька років служби у збройних силах, повноваження й відповідальність є непріложной істиною, що прописана в Уставі військовослужбовця та випрацювана довгими роками формування збройних сил. Але коли Ви створюєте своє підприємство, пам'ятайте, що Ваші працівники такого опиту не мають, що Вам доведеться налагоджувати його роботу як музичний інструмент. Інакше буде фальшивити.

Тобто, ми про це вже нагадували у темі №1, що саме інноваційне, саме креативне підприємство не може обійтися без **ділового адміністрування**, що потрібно не лише творити, придумувати, але і організовувати, координувати, мотивувати, контролювати. Отже, необхідним елементом будь-якого управління, у тому числі і менеджменту є ділове адміністрування.

8.1. Формування організаційної структури малого підприємства

Ключовим аспектом організації управління є створення структури підприємства. Під **структурою** розуміється **упорядкована сукупність взаємопов'язаних елементів, що знаходяться між собою в стійких відносинах, що забезпечують їх функціонування і розвиток як єдиного цілого.**

Елементами структури підприємства є окремі працівники, служби та інші ланки апарату управління. В рамках структури підприємства протікає технологічний і управлінський (рух інформації і прийняття управлінських рішень) процеси, між учасниками яких розподілені задачі і функції управління, а, отже, – права і відповідальність за їх виконання.

Організаційна структура підприємства є засобом для досягнення поставлених цілей і завдань. Робота над структурою повинна починатися з визначення цілей і стратегії. Структура організації слідує за стратегією, визначається нею, тобто структура змінюється, коли змінюється стратегія.

Сучасна структура управління малим підприємством повинна бути простою і гнучкою. Її головним критерієм є забезпечення ефективності та конкурентоспроможності роботи підприємства. Це особливо важливо для підприємств малого бізнесу, де без дотримання цих умов важко розраховувати на успіх.

Організація управління передбачає вирішення таких питань:

- створення структури підприємства;
- розподіл повноважень;
- формування механізму прийняття рішень.

Розглянемо рішення першого питання – **створення структури підприємства**

Виділяють чотири основні форми організаційного проектування і розвитку: проектування робіт, структурування /департаменталізацію/, композицію, регламентацію, орієнтацію.

Проектування робіт – це процес виділення, з'ясування і опису кожної роботи в організації. Проектування робіт складається з двох стадій:

1. Аналіз роботи, в процесі якого необхідно визначити три складові частини будь-якої роботи:

а) зміст роботи – дії, які повинні виконуватися в межах роботи (що конкретно необхідно зробити, які методи і операції використовувати, яке обладнання застосовувати, які продукти / послуги виробляти), ступінь допустимості помилок);

б) вимоги до роботи – риси індивідуума, необхідні для виконання роботи (навички, здібності, освіту, досвід, кваліфікація тощо);

в) вимоги до середовища, в якій здійснюється робота, умови виконання роботи (температура, вологість, вентиляція тощо).

2. Собственно проектування роботи – це процес визначення трьох ключових параметрів роботи:

а) обсяг роботи – це кількість завдань і / або операцій, які повинен виконувати працівник, що відповідає за цю роботу, і частота їх повторення;

б) складність роботи – це ступінь того впливу, який працівник може здійснювати на саму роботу або на її середовище (самостійність в плануванні та виконанні роботи, в прийнятті рішень щодо послідовності її виконання та ін.);

в) відносини по роботі – це встановлення зв'язків між виконавцем роботи та іншими співробітниками щодо самої роботи або інших видів робіт в організації

Перш ніж визначати структуру, необхідно проаналізувати всі види діяльності, необхідні для функціонування підприємства, виділити ключові з них, від яких, перш за все, залежить успіх справи, і потім розподілити їх по блокам, прив'язуючи до них інші необхідні види діяльності. Тобто створити схему робіт. Потім провести департаменталізацію.

Департаменталізація – це формування окремих підрозділів, тобто офіційно створених груп людей, що відповідають за виконання певного набору конкретних функцій і завдань. В її ході визначаються такі параметри як склад підрозділів, їх внутрішня структура, завдання, що стоять перед ними, а також посадами й робочими місцями, що входять до їх складу. Основними принципами структурування є: кількісний, часовий, технологічний, професійний, функціональний, дивізійний, матричний, командний, мережевий.

Композиція полягає в розробці загальної структурної схеми організації, що враховує технологічні, інформаційні та інші взаємозв'язки між підрозділами і робочими місцями. В її рамках формуються

1. Загальні вимоги до механізму функціонування та характеру взаємодії окремих елементів організації / Хто кому підпорядковується? Хто кого контролює? Хто з ким погоджує сою діяльність? та ін. /;

2. Принципи підбору і просування кадрів, оплати праці, матеріального і морального стимулювання тощо.

Під **регламентацією** розуміється:

1. Розробка правил і процедур, якими повинні керуватися члени організації у своїй повсякденній діяльності;

2. Визначення основних функцій працівників, кола їх посадових обов'язків;

3. Визначення нормативів виконання тих чи інших операцій;

4. Важним об'єктом регламентації є інформація, її зміст, періодичність надходження або подання, тобто – звітність.

Основними регламентуючими документами в організації є: Статут, Положення про організацію, її підрозділах, вищих посадових особах, штатний розпис; графіки роботи

підрозділів, керівництва, прийому відвідувачів; посадові інструкції та інструкції, які регламентують окремі сторони і види діяльності.

Орієнтація як форма організаційного розвитку, полягає в створенні умов для впорядкування положення і руху суб'єктів, матеріальних та інформаційних об'єктів в рамках організації.

Орієнтація буває: нумераційною /шифри книг, папок/, словесною таблички на дверях з імям і посадою/, словесно-нумераційною, символічною /дорожній знак/, графічною /схеми, що вивішуються на видних місцях, наприклад, евакуації при пожежі/, колірної /стіни приміщень на кожному поверсі можуть бути пофарбовані в "свій колір" /.

Всі форми організаційного розвитку тісно взаємопов'язані і, найчастіше здійснюються паралельно, з урахуванням основних параметрів майбутнього стану об'єкта.

8.2. Сутність організаційної структури

В процесі департаменталізації створюються різні організаційні підрозділи. Управління виробничими і технологічними процесами, що протікають у рамках підрозділів, здійснюється ними самими, але для того, щоб організація успішно функціонувала в цілому, діяльність самих підрозділів повинна також координуватися, для чого створюються спеціальні управлінські підрозділи або посади. Таким чином, управлінська структура організації складається з двох елементів: **органів управління безпосередньо виробничими процесами і органів загального управління** – тобто, діяльністю організації в цілому і її управлінськими ланками.

Чим глибше розподіл праці, більше розміри організації, різноманітніше її види діяльності, тим складніше її загальна, а відповідно і управлінська структура. Це обумовлено, з одного боку, різноманіттям виробничих і технологічних взаємозв'язків як таких; а з іншого, зростаючим числом підрозділів, роботу яких необхідно координувати.

У побудові організаційних структур велику роль грає **діапазон контролю**, тобто граничне число об'єктів, якими можна ефективно управляти. Середня величина діапазону контролю складає 7-10 об'єктів. На вищих поверхах управління він дорівнює 4-5, а на нижчих, при виконанні простих робіт, може досягати 20-30 і навіть значно більше. На практиці його величина залежить від характеру діяльності – чим вона складніша, тим вужчий діапазон контролю, і навпаки. При незмінній чисельності працівників діапазон контролю безпосередньо визначає кількість підрозділів в організації, рівнів управління нею, а отже, і складність управлінської структури, тобто перетворення «плоских» структур а «високі».

На практиці зростання управлінських структур у висоту відбувається набагато швидше, ніж розширення самої організації, оскільки спеціалізація призводить до того, що оптимальне число об'єктів управління, що диктується нею, виявляється менше можливого діапазону контролю, який, таким чином, не «вибирається» повністю. Сьогодні у великих західних фірмах число рівнів управління досягає 13-17, що граничить з управлінське катастрофою.

8.3. Повноваження та їх види

Кожен елемент структури управління організацією – підрозділ або посада – є носієм певних управлінських **повноважень**, що передаються їм керівником /власником/ організації при їх створенні.

Повноваження – це сукупність офіційно наданих обмежених прав і обов'язків самостійно приймати рішення, видавати розпорядження і здійснювати ті або інші дії на користь організації. У середині організації ці межі (обмеження) зазвичай визначаються політикою, процедурами і посадовими інструкціями, що викладені письмово, або переданими підлеглому усно. Особи, що виходять за ці межі, перевищують свої повноваження, навіть коли це необхідно для виконання завдань.

Повноваження делегуються посаді, а не індивідові, який займає її в даний момент. Це відбито в старій військовій приказці: «Честь віддається мундиру, а не людині». Коли індивід міняє роботу, він втрачає повноваження старої посади і отримує повноваження нової.

Круг закріплених повноважень визначає КОМПЕТЕНЦІЮ структурного підрозділу або посади в рішенні певних проблем.

Повноваження бувають: владні (розпорядчі) і штабні (рекомендаційні, координаційні, контрольні-звітні, погоджувальні).

ВЛАДНІ (розпорядчі) – їх володарі мають право приймати рішення обов'язкові для виконання тими, кого вони стосуються, а також розподіляти ресурси і використовувати їх на користь організації.

Владні повноваження є головними. В результаті їх розподілу утворюється **командний ланцюжок** – нерозривна лінія владних повноважень, що зв'язує усіх співробітників організації і визначальна їх підзвітність.

Владні повноваження бувають лінійні і функціональні.

ЛІНІЙНІ ПОВНОВАЖЕННЯ припускають наявність прямого посадового зв'язку між керівником і підлеглими, у рамках якого перші можуть наказувати другим **що, коли і де ті повинні робити або, навпаки, не робити, щоб забезпечувати досягнення поставленої мети.** Делегування лінійних повноважень створює ієрархію рівнів управління в організації. Така ієрархічна побудова називається «скалярним принципом організації». Таким чином, повноваження лінійного керівника знаходяться в прямому ланцюзі команд від вищого керівника до виконавця.

ФУНКЦІОНАЛЬНІ – здійснюються в умовах непрямих зв'язків. Вони зводяться до ухвалення відповідними керівниками обов'язкових для виконання управлінських рішень, що регулюють діяльність працівників, які підлеглі іншим /лінійним/ керівникам. Ці рішення зазвичай наказують методи роботи, іншими словами те, **як діяти, щоб; досягти цілей.** Іншими словами, функціональні повноваження – це право контролю за певними видами діяльності інших підрозділів організації. Для дотримання принципу єдиначальності, ці повноваження строго регламентуються і поширюються тільки на один рівень вниз. Зазвичай такі повноваження мають головні фахівці (гл. бухгалтер, гл. економіст, гл. інженер, проректор і так далі) і керівники відповідних служб /планової, маркетингової та ін. /.

ШТАБНІ (апаратні, адміністративні) повноваження – це повноваження, які передаються особам, що здійснюють консультативні або обслуговуючі функції по відношенню до лінійних керівників. Повноваження штабного керівника пов'язані з експертизою, підготовкою рекомендацій, підтримкою лінійних керівників. Суть штабних посадових повноважень полягає в їх дорадчому характері.

Вони бувають:

Рекомендаційні – їх володарі при необхідності можуть давати поради керівникам, що потребують їх, і виконавцям, але на відміну від попередніх, ці поради не є обов'язковими для виконання і не носять ініціативного характеру. Такі повноваження мають різного роду фахівці, референти, консультанти та ін.

Контрольно-звітні – надають можливість їх носіям здійснювати в офіційно встановлених рамках перевірку діяльності керівників і виконавців, вимагати від них надання обов'язкової інформації, здійснювати її аналіз і направляти отримані результати, разом з власними висновками у відповідні інстанції.

Координаційні – пов'язані з виробленням і ухваленням спільних рішень. Керівник або підрозділ, який наділяється цими повноваженнями, має право від імені вищого керівництва погоджувати діяльність окремих суб'єктів управлінської структури і направляти її в русло, відповідне цілям організації. Ці повноваження мають різного роду комітети і комісії, створені на тимчасовій або постійній основі для вирішення складних або спірних проблем.

Погоджувальні – їх володар в обов'язковому порядку висловлює в межах компетенції своє відношення до рішень, що приймаються у рамках лінійних і функціональних повноважень. Вони бувають застережними або блокуючими. Перші має в розпорядженні, наприклад, юрист, який перевіряє відповідність рішень керівників діючим правовим нормам, вказує на помилки і порушення, що містяться в них, і пропонує їх виправити. Але керівники можуть ігнорувати думку юриста, беручи на себе усю повноту відповідальності за можливі негативні наслідки.

Блокуючими або паралельними – володіють ті особи без підпису яких документи не мають законної сили. Наприклад, гл. бухгалтер, без згоди якого, оформленого у вигляді особистого підпису, взагалі не може бути прийняте рішення реалізація якого пов'язана з витратами грошових коштів.

8.4. Повноваження й відповідальності, принципи їх розподілу

Управлінські повноваження невід'ємні від ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ, тобто необхідності давати звіт за прийняті рішення, активні дії і їх наслідки. Розрізняють два види відповідальності: **загальну** і **функціональну**.

Загальна – має своїм об'єктом створення умов необхідних для здійснення діяльності, наприклад, підбір кадрів, підготовка документів і ін. Таку відповідальність несуть керівники.

Функціональна – пов'язана з виконанням конкретної роботи і є долею виконавців. Крім того, буває матеріальна, грошова, адміністративна, цивільна, карна, персональна і колективна відповідальність.

Масштаби повноважень і відповідальності, що концентруються на тому або іншому рівні управління, визначаються складністю, важливістю і різноманітністю вирішуваних проблем; мірою розвитку системи комунікацій; особистими якостями керівників та виконавців тощо. При їх розподілі повинні дотримуватися наступні принципи.

1. **Відповідності.** Повноваження і відповідальності повинні відповідати одне одному інакше можуть виникнути самі несприятливі наслідки для організації і її персоналу. Так, у разі переважання повноважень, може виникнути адміністративне свавілля, в зворотній ситуації – параліч ділової активності.

2. **Достатність.** Повноваження до відповідальності мають бути достатніми для досягнення поставлених перед підрозділом цілей, які являються, таким чином, по відношенню до них первинними, такими, що визначають їх необхідний об'єм.

3. **Збалансованість.** Повноваження кожного суб'єкта повинні ув'язуватися з повноваженнями тих, з ким йому доводиться співробітничати, щоб забезпечити їх взаємодоповнення і збалансованість системи управління, а, отже, і її ефективне функціонування. Якби повноваження перекривалися або, навпаки, не охоплювали усі необхідні проблеми, потрібного ефекту досягти б не вдалося.

4. **Чіткість.** Лінії повноважень і відповідальностей мають бути чіткими, щоб кожен співробітник точно знав від кого він отримує повноваження, кому їх передає, перед ким відповідає, і хто повинен відповідати перед ним.

5. **Єдність передачі** – передаються, як правило, тільки одним керівником.

6. Виконавці зобов'язані самостійно вирішувати усі проблеми, що не виходять за рамки їх повноважень, і нести перед керівником повну відповідальність за свою діяльність і її результати.

Розподіл повноважень і відповідальності має бути завжди зафіксований у вигляді посадових положенні, інструкцій, функціональних обов'язків.

8.5. Делегування повноважень та його елементи

Делегування повноважень – це процес передачі керівником частини якої-небудь своєї роботи і повноважень, необхідних для її здійснення, підлеглому, який переймає на себе відповідальність за її виконання.

Процес делегування повноважень включає ряд елементів :

1. Чітке визначення цілей, функцій, робіт, завдань і повноважень які мають бути передані.

2. Вибір працівника або підрозділу, які краще за інших здатні виконати данні конкретні задачі.

3. Виділення працівнику або підрозділу ресурсів, що необхідні для виконання цих задач.

4. Надання працівнику або підрозділу інформації відносно повноважень, що їм передані, про результати, яких від них очікуються, а також про цілі, терміни і якість виконання цієї роботи. При цьому, якщо немає необхідності дотримуватися яких-небудь конкретних методів, засоби досягнення їх, визначаються працівником або підрозділом самостійно.

5. Визначення ступені свободи дій. Кожен захід щодо делегування повноважень має певні обмеження. У середині організації ці межі (обмеження) зазвичай визначаються політикою, процедурами і посадовими інструкціями, що викладені письмово, або передані підлеглому усно. Тому необхідно чітко уточнити ці параметри з тим, щоб працівник або підрозділ точно знали діапазон свободи своїх дій.

6. Надати можливість брати участь в ухваленні рішень. Один із кращих способів визначити, який об'єм повноважень потрібний для виконання того або іншого завдання, полягає в тому, щоб дозволити підлеглому або підрозділу, які відповідатимуть за його виконання, брати участь в процесі ухвалення пов'язаних з ним рішень.

7. Інформування інших співробітників про передачу тих або інших повноважень певному працівникові або підрозділу. Делегування повноважень не повинне відбуватися в ізоляції. Про те, які повноваження, в якому об'ємі і кому передані, повинні знати не лише менеджер і підлеглий, якому вони делеговані, але і будь-яка людина, якої це стосується. При цьому інформувати слід як людей усередині, так і за межами організації. По суті, треба проінформувати усі зацікавлені сторони.

8. Створення ефективних каналів зворотного зв'язку. Делегування повноважень без ефективних каналів зворотного зв'язку призводить до виникнення всляких проблем. Розробка методи контролю над майбутніми діями підлеглому, дозволяє підвищити вірогідність того, що проблеми виявлятимуться оперативно, поставлене завдання виконуватиметься вчасно і в повній відповідності із запланованими нормами і стандартами. У ідеалі засоби контролю треба визначити до того, як людина приступить до виконання завдання. Для цього намічається і повідомляється дата, коли завдання повинно виконати остаточно, і визначаються проміжні дати, в які повинно буде надавати звіт відносно ходу її виконання, а також по будь-які серйозні проблемах, що виникають в цьому процесі. Такий зворотний зв'язок може застосовуватися в комбінації з періодичними інспекційними перевірками на місцях, що дозволить гарантувати, що співробітник не зловживає отриманою ним владою, строго дотримується політики організації, наслідуює усі встановлені норми і правила тощо.

Невиконання хоч би одного з цих пунктів знижує ефективність делегування повноважень

8.6. Способи передачі повноважень і форми управління

Існують дві форми влади БЕЗПОСЕРЕДНЯ і ПРЕДСТАВНИЦЬКА. При безпосередній, повноваження і відповідальності передаються зверху вниз, від вищестоящих керівників або власників до нижщестоящих. Наприклад, при створенні індивідуальним підприєм-

цем юридичною особою власного бізнесу. При представницькій – від низу до верху. Приклад, товариства з обмеженою відповідальністю, акціонерні товариства тощо.

Повноваження в системі управління розподіляються не завжди рівномірно, вони можуть бути з тих або інших причин зосереджені переважно на верхніх або на нижніх її «поверхнях». Тоді в першому випадку виникає **централізована форма управління**, в другому – **децентралізована**. Але не існує повної централізації або децентралізації управління. Повній централізації перешкоджає те, що люди мають в розпорядженні лімітовані ресурси часу, знань, досвіду і можуть одночасно вирішувати лише певне число проблем, засвоювати обмежений об'єм інформації. Повна децентралізація неможлива через те, що організація втратить керованість і потрапить в стан хаосу. Це неминуче призводить до того, що централізація в одному відношенні одночасно вимагає децентралізації в іншому.

Централізація і децентралізація управління можуть розвиватися як вшир, так і углуб. У першому випадку йдеться про збільшення числа підконтрольних цьому суб'єктові проблем; у другому – про їх ґрунтовніше і детальніше опрацювання.

Міра централізації управлінських повноважень визначається наступними обставинами:

1. Витратами, що пов'язані з ухваленням рішення, чим вище ціна ухвалення рішень, тим на більш високому рівні вони повинні прийматися.

2. Задачею забезпечення одноманітності в політиці, яка проводиться, що при значній децентралізації дуже ускладнене.

До інших чинників можна віднести: розмір фірми, особливості історичне розвитку і традиції; характер і світогляд вищих керівників; наявність необхідних кадрів; характер діяльності; динаміку бізнесу – чим вона вище тим більшою має бути децентралізація; зовнішні сили – у вигляді державного регулювання, особливостей оподаткування, дій профспілок.

Централізація і децентралізація мають переваги і недоліки.

Переваги централізації :

1. Посилює стратегічну спрямованість управлінського процесу.

2. Забезпечує, при необхідності, концентрацію ресурсів на ключових напрямках діяльності.

3. Усуває невиправдане дублювання управлінських функцій і економить відповідні витрати.

4. Концентрує процес ухвалення рішень в руках тих, хто краще знає загальну ситуацію, має більший кругозір, знання і досвід.

Недоліки: знижує гнучкість, росте бюрократизація, збільшується документообіг, продовжуються терміни ухвалення рішень та ін.

Децентралізація дозволяє: 1. швидко розробляти і приймати рішення, у тому числі за участю безпосередніх виконавців; 2. об'єктивніше відбивати в рішеннях ситуацію, що склалася; 3. відмовитися від багатьох інструкцій з центру, понизивши цим його переваження другорядними проблемами; 4. скоротити інформаційні потоки і документообіг тощо.

Недоліки: 1. слабо враховуються або зовсім ігноруються інтереси інших підрозділів і організації в цілому; 2. рішення носять тактичний характер, виявляються дрібними, мало-ефективними; 3. через відсутність загальних правил і процедур вироблення і ухвалення рішень, «утруска» займає багато часу і не завжди виявляється успішною та ін.

Як правило, фірми, що прагнуть до зростання у рамках однієї галузі, схильні зберігати централізацію управління. Диверсифікаційні фірми організують децентралізовані відділення за продуктовою, ринковою або географічною ознакою. Якнайповніша децентралізація має місце в множинних структурах – організаціях конгломератного типу, в яких відсутні будь-які форми загального управління, – вони замінюються фінансовим контролем.

Оскільки децентралізація не може відбуватися нескінченно без руйнування самої організації, в якийсь момент вона змінюється зворотним процесом – централізацією. Таким чином, виникає свого роду «маятникове коливання», що надає системі управління додаткову гнучкість і стійкість.

8.7. Бюрократичні (механічні) організаційні структури

Яку б з форм сучасного бізнесу Ви не обрали: франшизу, аутсорсинг чи іншу, низові ланки у Вас все одно будуть побудовані по одному з наведених у наступних параграфах принципу. Познайомимось з ними.

1. **Лінійні структури** – менеджер, виконуючи сам усі функції управління, керує групою виконавців або підрозділів, виконуючих одно– або різноманітну роботу. Подібні типи структур виникли історично першими.

Переваги – єдність розпорядництва, оперативність, чіткість, висока відповідальність і тому подібне

Недоліки – інформаційні перевантаження, керівнику потрібно бути фахівцем у різних галузях, невисока ефективність прийняття і реалізації рішень. Тому подібні структури застосовуються лише в невеликих організаціях, або на нижчих рівнях великих.

2. **Функціональні структури** – припускають, що загальне рішення першого керівника конкретизується головними функціональними фахівцями організації – гл. інженером, гл. економістом, гл. механіком та ін. В результаті виконавці отримують розпорядження одночасно від лінійного і декількох функціональних керівників, це порушує принципи єдиноначальності і єдності розпорядництва, призводить до плутанини і зниження відповідальності.

3. Названі неусувні недоліки функціональної структури зумовили необхідність повернутися до лінійної, але значно модифікованої шляхом включення в неї функціональних елементів. Виникли різного роду гібриди, які набули найбільшого поширення, основними з них є: **лінійно-штабна** і **лінійно-функціональна**.

Лінійно-штабна – суть в тому, що при лінійному керівнику в допомогу йому створюється група фахівців – так званий штаб або апарат. Який збирає і аналізує інформацію, готує варіанти рішень для керівника, виконуючи усі види повноважень окрім розпорядничих, які залишаються у керівника.

Переваги – 1. раціоналізується процес управління; 2. підвищується якість рішень, що приймаються; 3. керівник звільняється для вирішення чисто управлінських проблем, йому немає необхідності бути фахівцем в усіх галузях.

Недоліки: 1. усі рішення все одно приймає керівник, не залежно від їх важливості – зберігається перевантаження; 2. діяльність штабних працівників незважаючи на їх високу кваліфікацію, відірвана від життя, рішення, що тому виробляються ними, часто не відповідають реальним потребам практики; 3. неучасть штабників в реалізації своїх рішень робить їх безвідповідальними; 4. В ім'я «честі мундиру», особистих амбіцій і інтересів вони агресивно захищають свої позиції, звинувачуючи в усіх невдачах лінійний персонал, що нібито погано наслідують їх рекомендації і тому подібне. Усе це закладає основи бюрократизації управління, в гіршому значенні цього слова.

Лінійно-функціональна – припускає раціональний розподіл функціональних повноважень між лінійними керівниками і працівниками штабу. Останні, на додаток до інших повноважень отримують функціональні, пов'язані з можливістю віддавати обов'язкові для виконання розпорядження, що регламентують змістовну сторону роботи (як робити) як по окремих напрямках (функціям), так і по об'єктах.

Існує у формах **обмеженого функціоналізму** і **концентрованого керівництва**. У одному випадку штабний керівник вищого рівня віддає розпорядження своєму колезі з нижнього рівня через відповідного лінійного керівника, а в іншому – минувши його.

В цілому лінійно-функціональна структура, зберігаючи усі переваги лінійно-штабної, істотно послабляє її головний недолік – перевантаження лінійного керівника, і значно підвищує ефективність управління. Але в той же час, вона підриває лінійні повноваження, принцип єдиноначальності, а крім того, значно посилює бюрократизм, основи якого закладені лінійно-штабною системою.

8.8. Дивізіональні структури – причини появи і форми

Якщо діла у Вас пішли успішно, Ваш бізнес тепер включає цілий ряд підприємств. Як відомо, зростання організацій і масштабів їх діяльності приводить до того, що їх межі перестають співпадати з межами відповідних підприємств, організація стала включати ряд підприємств. І, відповідно, структура великої організації, що переступила межі окремих підприємств, вже не може бути побудована відповідно до названих принципів, хоча для підприємств, що в неї входять, вони залишаються в силі. Тепер для побудови організацій починають застосовуватися **ТЕРИТОРІАЛЬНИЙ** /географічний/, **РИНКОВИЙ**, **ПРОДУКТОВИЙ**, **ІННОВАЦІЙНИЙ ПРИНЦИПИ**. Створені на основі цих принципів організаційні структури називають **ДИВІЗІОНАЛЬНИМИ**.

При **територіальному принципі** побудови структури організації, кожне з підприємств, що входять в неї, спеціалізується на виробництві повного набору продукції і послуг для потреб цього регіону (поштові відділення, побутові комбінати, універсами та ін.) Подібні структури доцільні, коли треба заощадити засоби за рахунок локалізації комерційних операцій, краще враховувати місцеві умови і т. п.

При **продуктовому принципі** – кожне з підприємств, що входять в організацію, зосереджене на випуску якогось одного виду продукції або послуг для усіх територій і груп споживачів. Такий підхід дає можливість максимально спеціалізувати виробництво, значно підвищити його ефективність і якість, зорієнтувати на реальні потреби ринку.

Ринковий принцип орієнтує підприємства, що входять в організацію, на виробництво продукції для окремої групи покупців, що в сукупності утворюють ринок. Покупці споживчих товарів можуть розрізнятися, наприклад, по прибутках, демографічних характеристиках, соціальному положенні тощо.

Інноваційний принцип полягає в тому, що в умовах невизначеності і нестабільності зовнішнього середовища організації, в її рамках формуються спеціальні центри, що займаються розробкою, освоєнням і розвитком виробництва нових видів товарів і послуг, вторгненням в інші сфери діяльності.

ДИВІЗІОНАЛЬНИМ структурам властива значна автономність, аж до повної юридичної самостійності, що сусидить з тісним виробничим, фінансовим і адміністративним контролем

8.9. Ринкові (органічні) організаційні структури и їх види

Виділяють декілька видів таких структур: матричні, проектні, програмно-цільові, фрагментарні, адхократичні.

Матрична організаційна структура управління передбачає створення поряд з лінійним керівництвом та функціональним апаратом управління ще й тимчасових проектних груп. Такі групи формуються із спеціалістів постійних функціональних підрозділів підприємства для роботи над конкретними проектами. Після закінчення роботи над проектом група припиняє свою діяльність, а спеціалісти повертаються до виконання своїх обов'язків в межах відповідних функціональних підрозділів.

До переваг матричної організаційної структури управління належать: 1) органічне поєднання цільової орієнтації на досягнення кінцевих результатів із збереженням чітко виокресленого функціонального, територіального, часового розрізів діяльності; 2) стимулювання інноваційної діяльності; 3) висока оперативна гнучкість з точки зору управління

проектами залежно від потреб ринку; 4) якісне та своєчасне виконання планів та графіків виконання робіт.

До недоліків такої організаційної структури слід віднести: 1) наявність подвійного підпорядкування працівників тимчасових проектних груп (керівнику проекту та керівнику відповідного функціонального підрозділу), тобто порушується принцип єдиновладдя, що часто призводить до конфліктних ситуацій; 2) зростає чисельність управлінського персоналу; 3) зростає кількість інформаційних зв'язків між працівниками підрозділів; 4) необхідним є балансування між орієнтацією підприємства на розвиток та орієнтацією на забезпечення його стабільної діяльності.

Проектно-цільові організаційні структури управління формуються під час роботи над організаційними проектами (наприклад, здійснення модернізації виробництва, освоєння випуску нової продукції тощо). Для управління проектом створюється проектна команда, визначаються цілі проекту, формується структура, планується та організується виконання роботи, здійснюється координація дій виконавців. Керівник проекту має повноваження щодо формулювання концепції проекту, розподілу завдань між учасниками проектної команди, визначення пріоритетів та розподілу ресурсів. Після завершення проекту організаційна структура розпадається, а працівники повертаються на свою постійну роботу.

До переваг проектно-цільової організаційної структури слід віднести її велику гнучкість. Недоліками такої організаційної структури є те, що за наявності великої кількості проектів має місце розпорошення ресурсів та суттєво ускладнюється підтримання виробничого та науково-технічного потенціалу організації як єдиного цілого.

Програмно-цільова – формується за наявності великих стратегічних цілей і є різновидом матричної або проектної. З проектною її ріднить цільова орієнтованість на рішення конкретних проблем і тимчасовий характер існування, а з матричною – відсутність призначених для її реалізації спеціальних додаткових підрозділів. Наприклад, освоєння космосу.

Фрагментарна – складається з різних самостійних цільових груп, так званих команд (комітетів, бригад тощо) «украплених» в існуючі структури, таких, що складаються з різних фахівців, які займаються в основному теоретичним рішенням окремих технічних, виробничих та інших проблем.

Переваги: гнучкість, маневреність, висока ефективність рішень та ін. Недоліки: необов'язковість виконання прийнятих рішень працівниками і лінійними керівниками.

Адхократична – складаються з відносно слабо пов'язаних між собою груп фахівців і допоміжного персоналу (наукові і учбові заклади, лікарні і тому подібне).

Загальним недоліком властивим усім органічним структурам являється нечіткість розподілу повноважень, що значно знижує ефективність їх функціонування.

Нині найбільш поширеними є організації **конгломератного типу**. Це не якась стала і впорядкована структура. Швидше уся організація (як хамелеон) набуває форми, яка краще всього підходить для цієї конкретної ситуації. Так, в одному відділенні фірми може використовуватися продуктова структура, в іншому – функціональна, в третьому – проектна або матрична. При цьому конгломерат вільно продає одні підрозділи, купує інші, без збитку для інших.

В умовах ускладнення та постійної зміни зовнішнього середовища набувають поширення **мережні організаційні структури управління**. Їх поділяють на три групи: **внутрішні, стабільні** та **динамічні мережі** (з принципами їх побудови ми ознайомилися у темі 5).

8.10. Ефективність організаційних структур

Головна мета управління організацією полягає в тому, щоб у кожен момент і в розумній перспективі структура організації відповідала цілям організації і сприяла якнайповнішому використанню наявних ресурсів і можливостей.

Необхідно пам'ятати, що не існує оптимальної для усіх ситуацій структури організації. Як і в усіх процесах управління, в створенні і розвитку організації, існують лише **структура найбільш відповідна для цієї ситуації**.

При створенні і вдосконаленні організаційних структур необхідно дотримуватися наступних принципів:

1. Доцільність – підрозділи і посади створюються тільки для вирішення конкретних проблем, а не для створення нових керівних посад.

2. Оптимальність – полягає в створенні мінімального (оптимального) числа ланок управління.

3. Оперативність – максимальне скорочення часу проходження інформації від вищого керівника до безпосереднього виконавця.

4. Гнучкість – забезпечення здатності до швидкої реакції на зміни.

5. Чітке відособлення складових частин структури (складу її підрозділів, потоків інформації, виконання обов'язків та ін.).

6. Надійність – безперебійність зв'язку, відсутність спотворення команд і інформації тощо.

7. Економічність – витрати на управління мають бути мінімальними.

8. Надання повноважень на вирішення питань тому підрозділу, який має в розпорядженні найбільшу інформацію з цього питання.

9. Пристосування окремих підрозділів апарату управління до усієї системи управління організацією в цілому і до зовнішнього середовища зокрема.

10. Стійкість структури – незмінність її основних властивостей при різних зовнішніх діях, цілісність функціонування усієї системи і її елементів.

У різних організаціях, з урахуванням специфіки їх роботи, використовуються і інші принципи побудови і показники ефективності, найбільш повно відбиваючі особливості їх функціонування.

9. Особливості керівництва малим підприємством

9.1. Керівництво – менеджер, його місце та роль в організації

Для того, щоб організація ефективно працювала недостатньо мати гроші, бажання відкрити бізнес, зареєструвати фірму та створити її організаційну структуру.

Фахівці з менеджменту вважають, що найбільш ефективним моментом роботи організації є умілі, продумані дії її керівників. Кваліфіковані дії керівництва дають можливість направити в потрібне русло поведінку працівників, створити необхідну виробничу орієнтацію і спонукати мотивацію їх дій, сприяти ефективній роботі. В результаті виробнича діяльність колективу набуває цілеспрямованості, організованості і продуктивності. Таким чином, **успіх приходить, коли професійне керівництво породжує активну поведінку працівників, а їх взаємодія виявляється в ефективній виробничій діяльності**.

Трохи теорії.

9.1.1. Сутність і форми влади

Керівництво – суть будь-якого управління, воно і є управління. **Керівництво** – це така комбінація переконання, примусу і прикладу, яка здатна змусити людей виконувати те, що від них вимагається. Іншими словами, керівництво – це здатність направляти ентузіазм підлеглих на досягнення поставлених цілей. Без керівництва будь-яка організація є

ні що інше, як скопище людей і машин. Дієвість керівництва проявляється в здатності переконувати інших з ентузіазмом шукати ефективне рішення поставлених завдань. Це деякий людський чинник, що зв'язує трудовий колектив воедино і що мотивує його до досягнення поточних і довготривалих цілей.

Відповідно, керівник – ця особа, яка управляє іншими людьми в їх спільній діяльності по досягненню певної мети.

Для того, щоб керувати, необхідно мати **владу**, тобто можливість впливати на поведінку, умови праці і життя інших людей з метою підпорядкування їх своїй волі. Ця можливість впливу делегується індивідові. Залежно від характеру делегування влада може набирати два вигляду: особистою і посадовою.

Особиста влада (неформальна) в організації делегується знизу – від підлеглих. Її об'єм залежить від міри шанобливого, хорошого і відданого відношення з боку підлеглих. Що у свою чергу залежить від наявних у носія цієї влади владних ресурсів. Особиста влада може відняти підлеглими у керівника, як реакція на його неправильні дії (зменшення або погіршення владних ресурсів). *Отже, особисту владу необхідно регулярно отримувати від підлеглих і підтримувати.*

Посадова влада (формальна) виникає не з самої посади, а делегується її володареві тими, кому він підзвітний, тобто згори. Її об'єм залежить від рівня довіри, яку володар посади може отримати у того, хто розташований вище за нього в ієрархії. При цьому делегована влада може бути в будь-який час узята назад вгору. *Отже, не існує прямої залежності між рівнем посади і об'ємом влади.* Їх співвідношення ситуативно і індивідуально.

Краща ситуація, коли керівник має і посадову, і особисту владу. Проте в більшості ситуацій досягти цього дуже важко.

Влада – цей вплив. Вплив – це "будь-яка поведінка одного індивіда, яка вносить зміну до поведінки, стосунків, відчуття і тому подібне іншого індивіда". Конкретні засоби, за допомогою яких одна особа може впливати на інше, можуть бути найрізноманітнішими: від прохання, висловленого пошепки на вухо, до приставленого до горла ножа. В умовах організації таким "ножем" може бути загроза звільнення.

Усі способи впливу на підлеглих можна підрозділити на емоційні («зараження», наслідування) і розсудливі (навіювання, переконання, участь, прохання, загроза, підкуп, накази та ін.).

Форми впливу:

- через страх;
- через позитивне підкріплення;
- через розумну віру (переконання в обґрунтованості дій);
- через сліпу віру (традиція, обожнювання, наслідування);
- шляхом переконання;
- через участь (залучення) працівників до управління.
- шляхом особистої участі і прикладу.

Правила підвищення ефективності впливу:

1. ісполнитель повинен розглядати вплив, як джерело задоволення або незадоволення потреб.
2. працівник, на якого впливають, повинен вважати, що виконання покладених на нього призведе до задоволенню чи незадоволення потреб.
3. вплив буде найсильнішим, коли виконавець дуже високо цінує ту потребу, до якої апелює керівник
4. керівник повинні впливати таким способом, який легко передбачити і який веде не просто до прийняття даної ідеї, а до дії – фактичному праці, необхідного для досягнення цілей організації.

Що ж лежить в основі влади? Здоровий глузд підказує, що для володіння владою необхідно мати можливість тримати під своїм контролем щось важливе для виконавця, те, що зумовить його залежність від вас і змусить діяти так, як бажаєте ви. Те на що спирається влада, називається ресурсом або джерелом влади. К. Хейлс виділяє чотири джерела особистої і посадової влади, підкреслюючи їх відмінності.

Використовуючи свої ресурси, ВЛАДА ґрунтується на зверненні до активних потреб виконавців і може придбавати різноманітні форми:

□ **Примусу (вплив через страх)** – полягає в здатності добитися бажаних дій під страхом покарання. У її основі лежить наявність керівника можливостей і методів покарання підлеглого (фізичних, економічних, соціальних), які можуть перешкодити задоволенню істотних потреб останнього або заподіяти будь-які інші неприємності. Методами примусової влади є, наприклад, не лише батіг, але і словесні нападки або присутність керівника під час виконання робіт його підлеглими.

Недоліки цієї форми влади:

- дорогий метод впливу, тому що вимагає ефективної системи контролю.
- мінімальна продуктивність праці.

□ **Винагороди (вплив через позитивне підкріплення)** – підлеглі виконують доручену ним роботу сподіваючись на винагороду, яка може приймати різні форми. ґрунтується на наявних у керівника можливостях задовольнити насущні потреби виконавця або ж принести задоволення.

Недоліки:

- складність у визначенні нагородження.
- обмеженість ресурсів.
- обмеженість повноважень.

□ **Експертна (вплив через розумну віру)** – проявляється в тих випадках, коли оточення визнає, що індивід має недоступні їм спеціальні знання, і, отже, з готовністю приймають пропозиції професіонала. При рішенні конкретних проблем зазвичай стає очевидним, хто з групи має великий обсяг знань з певного питання, тому на деякий час керівництво командою може перейти до експерта.

Недоліки:

- тривалість прояви.
- знання швидко старіють.
- слабка стійкість.
- змінюється баланс влади

□ **Еталонна влада** ще називається владою прикладу (*вплив через сліпу віру*). Суть її в тому, що особисті якості керівника настільки привабливі для підлеглого, що останній хоче придбати їх, виконуючи доручення і накази керівника.

□ **Законна влада (вплив через розумну, а іноді сліпу віру)** надається індивідові у рамках його офіційної посади в організації. Посада наділяє співробітника, що виконує певні обов'язки, конкретними формами влади. Наприклад, він має право розподіляти навантаження, здійснювати набір персоналу і тому подібне. Цю владу ще називають традиційною, оскільки вона витікає з ієрархічної структури управління.

Традиція підкорятися посадовій особі передається людьми з покоління в покоління. Орієнтація на посаду, не залежно від особистості того, хто її займає, надає такої влади додаткову міцність, оскільки недоліки, властиві конкретній людині, тут ігноруються. Традиційна влада ґрунтується на бездумній покорі, що заохочує посередніх людей. Бо вони найбільш сприйнятливі до неї, генерує презирство до людської індивідуальності, консерватизм і т.п. Вона мало узгоджується з умовами та вимогами сучасної дійсності. Перехід до професійного комплектування збройних сил, поява можливостей альтернативної служби, зниження ролі церкви і релігійних обрядів в житті суспільства і багаторічне забуття їх, призвели до послаблення традицій слухняності, що формувалася у більшій

частині, особливо чоловічого населення. Сьогоднішня мобільність працівників, їх широкі зовнішні зв'язки, легкість доступу до інформації (Інтернет) і т.п., значно полегшують для хороших фахівців пошук нового місця докладання своїх здібностей. Це робить їх менш залежними від адміністрації. У підсумку, традиційна влада керівників над підлеглими істотно послаблюється, змінює форми прояву, стає більш гнучкою. У ряді випадків керівники діляться цією владою з підлеглими (делегування повноважень, колективне прийняття рішень)

□ **Харизма** (*харизматична влада*) (*вплив через сліпу віру*) – ця влада будується не на логіці або силі традицій, а на особових якостях, здібностях лідера.

Останнім часом внутрішнє середовище фірм зазнала значних змін: підвищився освітній рівень працівників, стираються соціальні та фінансові відмінності. Отже, стає все важче засновувати владу тільки на примусі, винагороді, традиції і навіть компетенції. З'являються нові форми впливу, найбільш поширеними є **переконання** і **участь**. Але і вони мають свої недоліки.

Переконання ґрунтується на еталонній владі (влади прикладу) і експертній владі. Відмінність полягає в тому, що виконавець повністю розуміє, що він робить і чому.

Застосовуючи переконання, керівник допускає, що виконавець має деяку владу, тобто керівник визнає залежність від виконавця.

Здатність впливати шляхом переконання, залежить від наступних факторів:

- керівник повинен заслужити довіру;
- аргументація повинна враховувати інтелектуальний рівень слухача;
- мета, яку ставить перед собою керівник, не повинна суперечити системі цінностей його слухачів.

Вплив через участь – керівник спрямовує зусилля і сприяє вільному обміну інформацією між людьми, при цьому експертна влада керівника і виконавця об'єднуються в єдину позицію, в яку обидва вірять.

Ситуації при яких дана форма впливу не припустима:

- якщо працівники не люблять невизначеностей і вважають за краще чіткий розподіл робіт;
- якщо менеджери не хочуть відмовлятися від традиційних повноважень

Сучасний менеджмент вимагає, щоб керівництво людьми здійснювали не формальні начальники, а лідери, які мають в колективі неформальний авторитет. У зв'язку з цим розглянемо детальніше поняття керівництво, лідерство, влада і менеджмент.

9.1.2. Повноваження, керівництво, влада та лідерство

Однією з проблем менеджменту є ототожнювання понять «повноваження», «керівництво», «влада» та «лідерство». Розглянемо ці поняття.

Керівництво – це процес, в ході якого керівник, мобілізує наявні в його розпорядженні владні можливості і ресурси, впливає на підлеглих, спонукаючи їх виконувати наказані їм офіційні доручення, роботи і ін.

Лідерство – це здатність чинити вплив на окремих осіб і групи, направляючи їх зусилля на досягнення поставлених цілей.

Лідерство – це керівництво. Проте керівництво – це не завжди лідерство. Природу лідерства може краще зрозуміти, якщо його порівняти власне з управлінням. Бути менеджером і бути лідером в організації – це не одне і те ж.

Менеджер у своєму впливі на роботу підлеглих і побудові стосунків з ними, передусім, використовує і покладається на посадову основу влади і джерела, що її живлять. *Лідер* – особисту.

Менеджер стає керівником в результаті навмисної дії формальної організації – призначення на посаду і делегування повноважень. Лідерами ж стають не по волі організації,

хоча можливості вести за собою людей теж можна збільшити шляхом делегування повноважень. Члени організації знають, хто їх керівник, а ось ті кого ведуть не завжди знають, що їх ведуть. Нарешті, дії лідерів не обмежуються рамками яких-небудь повноважень і структур. Дуже часто особа є лідером абсолютно без всякої прив'язки до її формальної посади в ієрархії. На відміну від власне управління лідерство припускає наявність в організації послідовників, а не підлеглих. Відповідно стосунки «начальник – підлеглий», властиві традиційному погляду на управління, замінюються стосунками «лідер – послідовники».

Відмінності між лідером і менеджером проводяться по багатьох позиціях.

Менеджер

Адміністратор

Доручає

Працює по цілях інших

План – основа дій

Покладається на систему

Використовує аргументи

Контролює

Підтримує рух

Професійний

Приймає рішення

Робить справу правильно

Шануємо

Лідер

Інноватор

Надихає

Працює по своїх цілях

Бачення – основа дій

Покладається на людей

Використовує емоції.

Довіряє.

Дає імпульс руху

Ентузіаст

Перетворює рішення на реальність

Робить правильну справу

Обожнюємо.

Очевидно, що на практиці не спостерігається ідеального дотримання цих двох типів керівництва. Дослідження показують, що значна група менеджерів багато в чому має лідерські якості. Проте зворотний варіант зустрічається в реальному житті рідше. Крім того, ефективний менеджер не обов'язково є ефективним лідером і навпаки.

Якщо керівник і лідер з'єднуються в одній особі, то ефективність управління підвищується, якщо ні – можливі серйозні проблеми. Вважається, що лідерським здібностям і умінням можна навчитися. Відомо також, що лідерами стають не відразу. Цьому зазвичай передують певний тип кар'єри в організації або в організаціях, що допомагає розвивати ці навички і уміння. У провідних школах бізнесу існують програми розвитку лідерських якостей у тих, хто збирається стати лідером. При цьому засадничим є те, що лідерство – це не набір навичок і умінь, а якості характеру, такі як, наприклад, перейняття на себе ризику, уміння створювати образ майбутнього (бачення) та ін.

Питання лідерства викликали інтерес людей з давніх часів. Проте, все ще не існує повної згоди з приводу того, що таке лідерство, як воно повинне вивчатися, чи можна цьому навчитися і так далі

Але і власне управління, і лідерство цей вплив, хоча можливості, способи, форми, методи і владні ресурси, використовувани при цьому, як правило, різні. Тому головна мета науки менеджменту, на мій погляд, полягає не в тому, щоб зробити будь-якого менеджера лідером, а в тому, щоб зробити керівництво ефективним.

Делегування повноважень має місце в тих випадках, коли один індивід передає іншому повноваження, необхідні «одержувачу» для виконання певних дій або прийняття рішень. Делегуючи співробітникам повноважень виконання роботи, менеджер залишає собі відповідальність за виконання завдань. Збереження відповідальності менеджером – суттєвий момент делегування праці і повноважень.

Делегування – означає передачу задач і повноважень особі, яка бере на себе відповідальність за їх виконання.

Повноваження являють собою обмежене право використовувати ресурси організації і направляти зусилля деяких її співробітників на виконання певних завдань. Всередині організації ці межі зазвичай визначаються політикою, процедурами і посадовими

інструкціями, викладеними в письмовому вигляді, або переданими підлеглому усно. Особи, що виходять за ці межі, перевищують свої повноваження, навіть коли це необхідно для виконання завдань.

Повноваження делегуються посаді, а не індивіду, який займає її в даний момент. Це відображено в старій військової приказці: «Честь віддається мундиру, а не людині». Коли людина змінює роботу, він втрачає повноваження старої посади і отримує повноваження нової. Влада ж делегується особі (про це ми говорили в першому питанні).

Повноваження і влада часто плутають один з одним. Повноваження визначаються як делеговане, обмежене, притаманне даній посаді право використовувати ресурси організації. На відміну від цього влада представляє собою реальну здатність діяти або можливість впливати на ситуацію. Можна мати владу, але не мати повноважень, і навпаки. Ситуація в якій керівник має повноваження, але не має реальної влади називається «**ілюзією влади**».

Повноваження, іншими словами, визначають, що особа, яка обіймає якусь посаду, має право робити. **Влада** визначає, що воно дійсно може робити.

Відповідно, влада буває формальною і реальною. **Формальна влада** – обумовлена посадовими повноваженнями суб'єкта і вимірюється числом осіб, які офіційно зобов'язані виконувати його вимоги, або розміром ресурсів, якими він має право самостійно розпоряджатися.

Реальна влада – обумовлена реальним станом особи в організації і вимірюється кількістю людей, які готові їй добровільно підкорятися, а також ресурсами, якими вона може розпоряджатися фактично.

Тому реальна влада не завжди пов'язана з посадою. Часто реальну владу має неформальний керівник, а його заступник, співробітники апарату, навіть секретарі або помічники-консультанти, мають авторитет і вплив на формального керівника.

9.1.3. Умови ефективного управління і лідерства

Для того, щоб зробити своє управління і лідерство ефективним, керівник повинен розвивати і застосовувати владу. Як стверджує соціолог Роберт Бирстед, «влада стоїть за кожною організацією і підпирає її структуру. Без влади немає організації і немає порядку».

Здійснюючи владу необхідно пам'ятати, що скільки влади має та чи інша людина в даній ситуації визначається не рівнем його формальних повноважень, а ступенем залежності від іншої особи. Це можна виразити наступною формулою: **рівень впливу одягненого владою особи А на особу Б = ступеня залежності особи Б від особи А**. Ця формула отримала назву «**балансу влади**».

З формули балансу влади випливає:

1. У своїй роботі керівник залежить від свого безпосереднього начальника, підлеглих і колег. Без сприяння цих людей керівник не може ефективно здійснювати свої функції.

2. Багато керівників також безпосередньо залежать від людей і організацій, що знаходяться поза їх власною організацією – постачальників, замовників, конкурентів, регулюючих їх діяльність відомств і профспілок і так далі. Ця залежність від чинників і людей, якими не можна управляти безпосередньо, є основною причиною труднощів, які випробовує керівний персонал. І якщо керівник не має достатньої влади, щоб впливати на тих, від кого залежить ефективність його діяльності, він також не зможе виконувати свої функції.

3. Не існує повній, абсолютній влади, оскільки ніхто не може однаково впливати на усіх людей в будь-яких ситуаціях.

4. Влада визначається також ієрархією, тобто місцем того або іншого керівника на східцях управління. На перший погляд, чим вище знаходиться керівник в ієрархії управління, тим сильніше влада в його руках. Це правильно по відношенню до колективу

в цілому. По відношенню ж до конкретного працівника, більшу владу має його безпосередній начальник.

5. Як підлеглі залежать від керівника, так і керівник залежить від підлеглих. І керівникові слід пам'ятати, що підлеглі теж мають певну владу і можуть впливати на керівника. Тому використання керівником в односторонньому порядку своєї влади в повному об'ємі може викликати у підлеглих таку реакцію, при якій вони захочуть реально продемонструвати свою власну владу, що може привести до дуже негативних і навіть небезпечних наслідків. Отже, розсудливий, урівноважений керівник завжди повинен підтримувати розумний баланс влади.

9.1.4. Фактори і елементи ефективної влади

Р. Кантер виділив чотири організаційні чинники, що роблять дію на владу менеджера:

– правила, що відносяться до роботи. Чим їх більше, тим менше влади у менеджера.

– винагорода за нововведення. Щедра винагорода ініціативи співробітників сприяє зміцненню влади менеджера.

– зовнішній контакт. Чим більше у менеджера можливостей для зовнішнього контакту, тим ширше його владні повноваження.

– контакт з керівництвом. Чим більше у менеджера можливостей для контакту з керівництвом, тим міцніше його влада.

Ці чинники визначають три елементи ефективної влади (авторитету) менеджера :

– **постачання.** Грошові кошти і інші ресурси, які можуть бути використані для наділу статусом або винагороди своїх прибічників.

– **інформація.** Уявлення про події, що відбуваються, плани і можливості організації.

– **підтримка.** Здатність отримати підтримку вищого керівництва або зовнішню допомогу в здійсненні планів, особливо в тих випадках, коли вони пов'язані з певним ризиком.

Розширенню авторитету менеджера сприяють його мережеві взаємодії, що дозволяють отримувати інформацію швидше, ніж за допомогою офіційних систем комунікацій. Ще одне джерело влади – підлеглі, здатні узяти на себе частину управлінських обов'язків і підтримати плани менеджера. При цьому, чим більше елементів влади знаходиться у розпорядженні менеджера, тим швидше його підлеглі проявляють готовність до співпраці, оскільки не сумніваються в здатності керівника втілити плани в життя. Такий менеджер має в організації чималу вагу, має можливість впливати на її політику.

Якщо ж керівник позбавлений доступу до ресурсів, інформації і підтримки, він переживає почуття безсилля, що виражається в пригніченому стані і увазі до дрібниць.

Керувати не означає самому виконувати усю доручену роботу. Керівник виконання роботи передає підлеглим, делегуючи при цьому їм частину своїх повноважень. Але, передаючи завдання своєму співробітнику, менеджер несе відповідальність, як за виконання завдання, так і за дії індивіда, що отримав додаткові повноваження. Отже, з передачею повноважень пов'язаний ризик, який може бути значним. Це вимагає від менеджера:

– визнання здібностей підлеглих;

– бажання довіряти їм;

– брати участь в розвитку навичок і умінь співробітників;

– відчувати задоволення від того, що інші люди можуть впоратися з дорученою роботою.

Вигоди від передачі повноважень і правильного розподілу робіт очевидні. Проте багато менеджерів неохоче передають повноваження, прагнучи залишити їх у себе більше, ніж це дійсно необхідно. Причин для цього множина: недовіра до здібностей підлеглих; небажання витратити час на їх навчання; страх, що передача повноважень може обернутися втратою статусу та ін. Відповідно кожен менеджер вибирає свій тип і стиль керівництва.

9.2. Загальна характеристика стилів управління керівників малих підприємств

9.2.1. Особливості застосування автократичного (авторитарного) стилю керівництва

Зрозуміло, що будь-якою організацією хтось управляє. Організація створена для досягнення якоїсь мети. Чи буде ця мета досягнута? Це залежить від багатьох чинників. І перш за все від людини, яка «стоїть біля керма влади», а саме:

- від особових якостей, рис характеру, які виявляються в поведінці по відношенню до підлеглих, тобто стилю керівництва;
- від його знань, умінь і навичок, тобто «важелів», за допомогою яких керівник управляє організацією.

Розглянемо детальніше вищезазначені характеристики.

Нагадуємо, що **стиль керівництва** це звична манера поведінки керівника по відношенню до підлеглих, аби зробити на них вплив і спонукати їх до досягнення цілей організації.

Зарубіжні джерела відзначають, що більшість керівників і перш за все малих підприємств використовують **автократичний (авторитарний) стиль** керівництва людьми. Це вважається виправданим і безпрограшним, оскільки заплановані і ретельно підготовлені керівництвом заходи натрапляють на перешкоди людського чинника, прихований або відкритий опір і навіть саботаж виконавців.

Для **авторитарного (автократичного) стилю** характерна централізація влади в руках одного керівника, який вимагає щоб про всі справи докладали лише йому. Цьому стилю властиві ставка на адміністрування і обмежені контакти з підлеглими. Такий менеджер (керівник) єдиноосібно приймає (або відмінює) рішення, не враховуючи думки підлеглих. Він категоричний, часто різок з людьми, завжди що-небудь наказує, розпоряджається, наставляє, але ніколи не просить. Іншими словами, основний зміст його управлінської діяльності складається з наказів і команд.

Керівник особисто звертається до членів колективу, аби взнати їх позицію в зручному для себе порядку. Перериває аргументацію працівника, що говорить, якщо вважає її невірною або несхожою зі своєю власною позицією, даючи зрозуміти кожному співробітникові його місце, самостійно робить вибір із запропонованих варіантів.

Для автократа характерні догматизм і стереотипність мислення. Все нове сприймається ним з обережністю або взагалі не сприймається, тому що в управлінській роботі він практично користується одними і тими ж методами.

Цей стиль керівництва не стимулює ініціативу підлеглих: вона, навпаки, часто карана автократом, що робить неможливим підвищення ефективності роботи організації. Під керівництвом автократа неприємно працювати, бо звільнення "неугодних" є методом його управлінської діяльності. У спорі він часто говорить: "Ми з тобою не спрацьовуватимемо". У таких умовах, природно, відсутня задоволеність працею, тому що підлегли автократові співробітники вважають, що їх творчі сили не знаходять належного застосування.

Авторитарний стиль управління застосовують:

- у кризовій ситуації, коли рішення повинні прийматися швидко і бути чітко скоординовані, але це значно ускладнюється в умовах колективної діяльності по розробці рішень;

- по своїх якостях він нижчий за людей, якими керує;

- якщо його підлегли мають дуже низьку загальну і професійну культуру.

При авторитарному стилі управління:

менеджер:

- має повну владу і ніяких перешкод для її використання;

- зберігає за собою право на будь-які надзвичайні повноваження;

– керує формально, не є дійсним лідером, що має повну підтримку і розуміння.

підлеглі:

- залежні від свого керівника;
- не мають можливості висловити свою думку;
- мають невисоку кваліфікацію (не завжди);
- усвідомлюють, що можуть бути жертвами застосування надзвичайних повноважень;

- практично не володіють незалежністю;
- деколи самі стають послідовниками авторитарного режиму або прихильниками.

Позитивними моментами вживання авторитарного стилю є:

- цей стиль не вимагає особливих матеріальних витрат;
- дозволяє швидше налагодити взаємодії між співробітниками і підрозділами.

До **негативних моментів** відноситься те, що він:

- пригнічує ініціативу підлеглих, уповільнює нововведення, викликає застій, пасивність співробітників;
- вимагає громіздкої системи контролю за роботою персоналу;
- підвищує ступінь бюрократизму;
- висока вірогідність помилкових рішень;
- текучість кадрів.

Результати вживання авторитарного методу. За рахунок постійного контролю цей стиль управління забезпечує дуже прийнятні результати роботи по непсихологічних критеріях: *прибуток, якість продукції може бути хорошою.*

Парадоксальним є той факт, що авторитарний керівник може добитися **вищих** результатів в **продуктивності праці робітників**, використовуючи такі негативні з психологічної точки зору явища, як: *агресивну спрямованість діяльності особи працівника, стрес-методи управління* і так далі. Але якою ціною?! Практично зовсім не береться в розрахунок, що за таким підйомом, як правило, завжди настає період спаду і депресії. Знижується задоволеність співробітників своєю діяльністю і підвищується їх залежність від керівника. Працівник деколи просто не встигає відновитися до рівня нормального працездатного стану. І тривале його перебування в такому виробничому режимі, врешті-решт, може привести до емоційного зриву і навіть до втрати здоров'я. Прибічники вживання цього стилю в управлінській діяльності нерідко посилаються на З. Фрейда, аргументуючи свою позицію його висловом про те, що "*продуктивна робота частково є функцією вираження агресивності по відношенню до лідера*".

При сприятливих обставинах авторитарний керівник сприйматиметься підлеглими **як глава клану або сім'ї** в патріархальному сенсі цього поняття. Інакше – **як символічна фігура, що втілює жорсткість і не людяність ієрархічної структури.**

9.2.2. Особливості застосування демократичних стилів керівництва

Демократичний стиль – це стиль, при якому керівник делегує частину своїх повноважень підлеглим, ухвалення рішень ґрунтується на колегіальній основі. Цей стиль актуальний при стабільній роботі підприємства, коли воно прагне здійснювати впровадження інновацій.

При демократичному стилі управління:

менеджер:

– має обмежену владу, може сам встановлювати рамки її застосування або приймає умови;

- група може зняти його з посади і замінити членами колективу;
- є залежним від тимчасових рамок в своїй діяльності;
- може застосовувати обмежене число санкцій по відношенню до підлеглих.

підлеглі:

- здійснюють контроль над методами управління;
- переважно є середнім класом;
- найчастіше мають такі професії, як учені, інженери, менеджери і т. д.;
- мають високі професійні навички;
- люблять строгий порядок, але не авторитарний;
- мають високі соціальні потреби.

До **позитивних** моментів цього стилю відносять те, що він:

- 1) стимулює творчу діяльність;
- 2) знижує незадоволеність співробітників від прийнятих рішень тому що вони приймаються спільно;
- 3) підвищує мотивацію праці;
- 4) покращує психологічний клімат на підприємстві і задоволеність від виконаної роботи.

До **негативних** моментів вживання цього стилю можна віднести те, що:

- не здійснюється суворого централізованого контролю;
- відповідальність за виконання може довго перекладатися;
- затягується процес ухвалення рішень і їх виконання.

Сучасні вітчизняні і зарубіжні вчені дослідники проблем управління, психології і соціології все більше переконуються в тому, що на підприємствах не вистачає "*людського обличчя*". Це означає, що всім керівникам, починаючи з самої верхньої ланки управління і кінчаючи "низовим", потрібно міняти стиль управління і впроваджувати персоніфіковані стосунки з працівниками. В свою чергу, сучасні управлінці часто докоряють виконавцям за те, що у них відсутнє "*менеджерське відношення*" до праці, творчий початок в роботі. В зв'язку з цим виникає питання: як можна цього чекати при стилі керівництва, який своєю суттю зводить простих співробітників до рівня сліпих виконавців? Реальна ситуація така, що підлеглий, можливо, і хоче бути і активним, і корисним, і потрібним своїй організації, але йому, як правило, відмовляють в творчості. Думки деяких практиків сучасного управління зводяться до того, що вони рекомендують керівникам компаній використовувати для поліпшення стосунків з персоналом стилі менеджменту з **блоку демократичних типів (консультативний або партисипативний)** за умови, коли це не суперечить вимогам виробничої необхідності. Ці стилі надають значну свободу творчим людям, новаторам, дослідникам, винахідникам і ін., а також представникам тих професій, де креативність є невід'ємною частиною успішного виробничого процесу. Демократичний стиль керівництва головною своєю рисою має наявність постійного контакту з людьми. Керівник, що дотримується його в своїй роботі, характеризується схильністю до делегування влади і колегіальним підходом до обговорення важливих виробничих питань. При даному стилі вітається і заохочується самостійність і неординарність мислення в персоналу, а також їх рішучість при перейнятті на себе відповідальності через свою компетентність. При такому стилі, як правило, в організації відсутня агресивність у співробітників по відношенню один до одного, конфліктні ситуації і стреси у виробничому процесі зведені до мінімуму і, як правило, носять локальний і нетривалий характер. Будь-які творчі почини, ініціатива і спрямованість на загальні цілі і завдання, а також дружелюбність у виконавців вітається. Імідж такої компанії носить яскраво виражену **спрямованість на потреби і інтереси клієнта**. Всі члени колективу висловлюються у вільному порядку, кожен аргументує свою позицію і концепцію. Керівник бере участь в дискусії нарівні зі всіма, а вибір рішення здійснюється, виходячи з точки зору, що перемогла серед експертів.

Керівник, що використовує переважно даний стиль управлінської діяльності, може сприйматися в одному випадку як **дбайливий, мудрий старший товариш**, в іншому – як **людина, не здатна проявити послідовність і тверду волю**.

Матеріал до роздуму: Делегувати або не делегувати повноваження? Чи допускати простих працівників до участі в ухваленні рішень?

У будь-якій компанії найважливішим питанням є повноважність в ухваленні рішень. Полеміка серед сучасних менеджерів і керівників про те, чи потрібно допускати простих працівників до участі в ухваленні рішень, не припиняється й до цих пір. Багато управлінців дотримуються думки, що існувала ще в часи засновника американської наукової школи управління Ф. В. Тейлора: "Нехай робітник думає, але не вирішує". Далеко відомий американський соціальний психолог Д. Мак-Грегор заявляв: "...якщо працівникам дозволять впливати на рішення, що їх стосується, то скоро вони захочуть брати участь в таких рішеннях, до яких їм немає діла". Проте, сучасні наукові розробки містять протилежні висновки і рекомендації. Багато управлінців розуміють, що персонал виконавської ланки здібний до винахідницької діяльності, і організація дуже багато втрачає, позбавляючи простих працівників творчого відношення до праці. Учені пропонують сучасніші і повніші параметри стилів керівництва. Наприклад, Т. Коно побудував чотирьохстильову **модель поведінки вищого господарського керівника**. Відповідно до його концепції доцільно виділити **новаторсько-аналітичний (партисипативний або співучасний), новаторсько-інтуїтивний, консервативно-аналітичний і консервативно-інтуїтивний стилі керівництва**. У своїй роботі він робить висновок про те, що лише партисипативний стиль здатний забезпечити виживання організації в умовах щонайгострішої ринкової конкуренції. Основними рисами цього стилю є: довірливі відношення між керівником і підлеглими, засновані на взаємній пошані; колегіальність в розробці і ухваленні організаційних рішень, плануванні і здійсненні виробничих змін; делегуванні керівником підлеглим ряду повноважень автономно розробляти і формувати нові ідеї тощо. Як ми бачимо, цей стиль кореспондується з розглянутим нами раніше демократичним стилем.

Однак при всій своїй привабливості і видимій універсальності для використання цей стиль вимагає відповідності певним умовам, які включають три групи факторів:

- характеристику керівника;
- характеристику підлеглих;
- характеристику задач, що стоять перед організацією.

Керівник повинен володіти: упевненістю в собі, високим інтелектуальним і освітнім рівнем, умінням цінувати здібності і пропозиції підлеглих, орієнтацією на оцінку з їх боку і чеканням від них креативних рішень, розвиненими морально-етичними якостями тощо.

Параметри персоналу: високий рівень професіоналізму, виражена потреба в незалежності, прагнення до особового зростання і творчості, інтерес до роботи, орієнтація на саморозвиток і перспективні цілі, прагнення до рівності в стосунках та ін.

Характеристика організаційного (груповий) завдання: передбачається множинність рішень, потрібний глибокий теоретичний аналіз і високопрофесійне виконання, виконується середніми по напруженості зусиллями.

Основними перешкодами для партисипативного стилю управління є:

- відчужена і високомірна поведінка керівника, небажання ділитися владою з підлеглими;
- низький професійний рівень персоналу, боязнь відповідальності і самостійності в реалізації прийнятих рішень;
- погане інформаційне забезпечення організації, що заважає виробленню необхідних рішень;
- нестача організаційних стимулів (відсутність вірної і адекватної мотивації, зацікавленості для включення в процес співучасті);
- дефіцит часу, що відводиться для виконання завдання;
- специфіка самого завдання, що вимагає для свого вирішення жорсткіших методів керівництва.

З вищевикладеного виходить, що стиль керівництва, узятий сам по собі, без врахування конкретних умов його реалізації ще нічого не вирішує. Це справедливо по відношенню до всіх типів стилів управлінської діяльності. Стиль керівництва завжди має бути співвіднесений з ефективністю функціонування відповідного колективу і його особливостями.

9.2.3. Особливості вживання ліберальних стилів управління

Ще один блок стилів управлінської діяльності, який потребує нашого розгляду, – це **ліберальний (попустітельський і експертний)**. Не дивлячись на явний негативізм цих типів управління, вони не зрідка зустрічаються на практиці в деяких організаціях.

Попустітельський стиль управління характеризується, з одного боку, «максимумом демократії» – всі можуть висловлювати свої позиції, але реального обліку, узгодження позицій не прагнуть досягти, а з іншого – «мінімумом контролю» – навіть прийняті рішення не виконуються, немає контролю за їх реалізацією, все пущено на самоплив.

Особливості застосування.

1. Даний стиль управління можливо використовувати при високій кваліфікації працівників і низькому рівні підготовки керівника.

2. «Ілюзії влади» – ситуації, в якій керівник має повноваження, але не має реальної влади

Особливості стилю. Керівник, що використовує цей стиль:

- не проявляє виражених організаторських здібностей;
- практично не втручається в діяльність колективу;
- працівникам надана повна самостійність
- з підлеглими зазвичай ввічливий;
- слабо контролює і регулює дії підлеглих;
- готовий відмінити раніше прийняте ним рішення, особливо якщо це загрожує його популярності;
- безініціативний;
- неосмислено виконує директиви вищестоящих органів управління;
- основними методами дії на колектив є домовленості і прохання;
- при виконанні управлінських функцій він пасивний: можна сказати, "пливе за течією";
- боїться конфліктів, в основному погоджується з думкою підлеглих.

М'якість в спілкуванні з людьми заважає йому придбати реальний авторитет, оскільки окремі співробітники вимагають від нього поблажок, які він і робить, боячись зіпсувати з ними взаємини. Наслідком цього може бути панібратство, а "дистанція" такого керівника зі своїми підлеглими на роботі у крайній мірі незначна.

При попустітельському стилі управління

менеджер:

- не володіє реальною владою;
- не обмежений часовими рамками;
- не змінює на посаді, оскільки всіх таке положення влаштовує;
- не може застосовувати ніяких санкцій;
- не володіє знаннями по специфіці виробництва.

підлегли:

- мають більше влади, чим керівник;
- не приймають порядок;
- легко підіймаються на заколот, страйк;
- слабо організовані;

– як правило, це учені або працівники, у тому числі і робітники, з рідкісними знаннями, що усвідомлюють свою необхідність.

Недоліки стилю:

- результати роботи низькі;
- немає стимулу сумлінно працювати;
- напрями роботи складаються з інтересів окремих керівників;
- панібратські стосунки;
- згода керівництва з думкою підлеглих;
- слабкий розподіл обов'язків;
- відсутність цілеспрямованості;
- наявність у керівника невпевненості в собі при ухваленні відповідальних виробничих рішень;
- дуже велика вірогідність виникнення конфліктів без конструктивного їх вирішення.
- йде розшарування на конфліктуючі підгрупи.

Застосування подібного стилю керівництва може спричинити дроблення колективу, ізоляцію особистості, нерозуміння, хаос, анархію.

Експертний.

Як відомо, «*Експертний*» стиль управління являє собою управління без участі керівника. Працівники надані самі собі, доводиться розраховувати на їх дисциплінованість. При цьому стилі керівник ставить перед виконавцем проблему, створює необхідні організаційні умови для роботи, визначає її правила, задає кордони рішення, а сам відходить на другий план, надавши підпорядкованим можливість самим вирішувати проблему. За собою він залишає функції консультанта, арбітра, експерта, що оцінює отриманий результат. Він застосовується лише у високо кваліфікованих колективах (наукових) і в тих, де праця носить виражено творчий характер. Атмосфера на робочих місцях м'яка, сприятлива. Для виконання професійних функцій від керівника потрібні високі навички і особливі знання.

Недоліки.

Може привести до формування у керівника комплексу «Господа бога» – вершителя долі.

У одному випадку керівник сприйматиметься підлеглими як прогресивна особа, здатна прийняти всі точки зору і що не затискає ініціативу, в іншому випадку як байдужий суб'єкт, що самоусувається.

8.3. Фактори, що впливають на вибір стилю керівництва

Кожен стиль керівництва має свої плюси і мінуси. Вибір того або іншого стилю залежить не лише від конкретної ситуації, сформованості колективу, завдань, що стоять перед ним, але і від характеру керівника, його психологічної, комунікативної і кваліфікаційної компетентності. Кожен стиль пред'являє свої вимоги до засобів, якими користується лідер. Засоби мають бути адекватні вибраному стилю. Наприклад, якщо керівник відноситься до "жорсткого" типу і явно показує, що співробітники для нього нічого не значать, і він розглядає їх лише як обтяжливий "фактор витрат", то тим самим він дуже активно і дієво демотивує співробітників. Жодні надалі благі спонукальні заклики такого керівника не будуть ефективні і не досягнуть своєї мети.

Судити взагалі про переваги того і іншого стилю керівництва важко і, напевно, неправильно. Наприклад, в екстремальній ситуації навіть демократичний керівник діятиме жорстко. В той же час спокійний перебіг подій може збудити жорсткого автократа до «м'якших» форм управління. Більш того, практика показує, що і при автократичному стилі управління, і при демократичному продуктивність праці може бути приблизно однаковою.

Крім того, вибір стилю керівництва багато в чому залежить від того, яке завдання ставить перед собою менеджер:

- **управляти** – керівник дає точні вказівки підлеглим і сумлінно стежить за виконанням його завдань;
- **направляти** – керівник управляє і спостерігає за виконанням завдань, та обговорює рішення із співробітниками, просить їх вносити пропозиції і підтримує їх ініціативу;
- **підтримувати** – керівник надає співробітникам допомогу при виконання ними завдань, розділяє з ними відповідальність за правильне ухвалення рішень;
- **делегувати повноваження** – керівник передає частину своїх повноважень виконавцям, покладає на них відповідальність за ухвалення окремих рішень і досягнення мети підприємства.

На практиці кожен керівник має свій стиль управління, який так або інакше поєднує елементи всіх трьох стилів. В результаті можна виділити п'ять характерних типів управлінської поведінки: **диктатор, демократ, песиміст, маніпулятор, організатор**.

Керівник-диктатор в основному орієнтований на виробництво і приділяє мінімум уваги конкретним людям. Робота в таких умовах нікому не приносить задоволення. Диктатор – поганий керівник.

Керівник-демократ прямо протилежний диктаторові. Робота у такого керівника йде як би сама собою. Користь від цього не дуже велика.

Керівник-песиміст керується девізом "Не втручайся в природний хід подій". Користь від таких керівників дуже мала.

Керівник-маніпулятор у всьому намагається досягти компромісу. Тут виявляється схильність менеджера до маніпулювання людьми.

Керівник-організатор найпродуктивніший тип керівника, що враховує потреби виробництва, а також потреби і інтереси людей. Найважливішою характеристикою даного типу є спрямованість до інновацій і націленість на постійний розвиток організації.

Саме типу керівника-організатора слід віддавати перевагу на підприємствах малого бізнесу, для управління невеликим колективом, де взаємини керівників і підлеглих носять безпосередній і відкритий характер. У малому трудовому колективі начальникування зазвичай не підкреслюється, більш того, обов'язки по управлінню нерідко виконуються керівником паралельно з іншою роботою, в рамках практичної діяльності підприємства. Без бюрократичних стосунків співробітники працюють ефективно і з задоволенням. Результати і добра атмосфера у багатьох випадках народжуються самі по собі, оскільки в малій групі саме робота стимулює творчий підхід і ініціативу, кожен бачить значення своєї діяльності, як частини кінцевого результату.

Таким чином, **в малому бізнесі слід віддавати перевагу тому стилю управління, який здійснюється в основному на неформальній основі, націлений на створення творчої атмосфери в колективі, орієнтованої на досягнення результатів.**

Крім того, вибір того або іншого стилю залежить: 1) від конкретної життєвої ситуації; 2) від того, яка ставиться мета; 3) від ділових і особистих якостей керівника.

Стиль керівництва – явище строго індивідуальне, оскільки він визначається специфічними характеристиками конкретної особи, відображає особливості роботи з людьми і технологію ухвалення рішення саме даною особою. Як немає двох однакових відбитків пальців, так не існує і двох керівників з однаковим стилем керівництва.

При цьому слід мати на увазі, що не існує якогось ідеального стилю керівництва, придатного для всіх випадків життя. Вживаний керівником стиль або поєднання стилів можуть залежати не тільки від його особистості, але і від відповідної ситуації. "Правильний" стиль керівництва не може бути визначений заздалегідь, оскільки життєві управлінські ситуації не стандартні, а якості особистості керівника і підлеглих мають властивість змінюватися відповідно до змін керованого середовища.

9.4. Основні риси керівника підприємницькою організацією

Як показує досвід і наукові дослідження, модель поведінки організації, морально-психологічний клімат в ній багато в чому залежать від керівника, його досвіду, здібностей, ділових і особистих якостей, стилю і методів керівництва. Для підприємницької організації необхідно, аби керівник в своїй особі сполучав функції формального і неформального *лідера*.

Для підлеглих він має бути:

- дипломатом, що уміє успішно вести переговори з представниками інших організацій;
- досвідченим менеджером, здатним правильно визначити стратегію розвитку організації, цілі і тактику реалізації прийнятих рішень;
- майстерним координатором розподілу завдань серед виконавців і справедливим контролером їх виконання;
- досвідченим комерсантом і фінансистом, що знає тонкощі бухгалтерського обліку, збуту і реалізації продукції (або послуг);
- генератором ідей;
- об'єктивним суддею і експертом;
- наставником і вихователем, у якого можна отримати пораду і допомогу;
- психологом, що володіє мистецтвом спілкування, переконання, діалогу;
- людиною, готовою перейняти на себе всю відповідальність за здійснення підприємницької діяльності.

Керівник малого підприємства повинен уміти самостійно вирішувати цілий ряд виробничих проблем:

- визначення стратегічних цілей і задач управління;
- розробка детальних планів для досягнення цих цілей;
- декомпозиція задач на конкретні операції;
- координація діяльності підприємства з іншими компаніями і фірмами;
- постійне вдосконалення організаційної структури;
- оптимізація процедури ухвалення управлінських рішень;
- пошук найбільш ефективних стилю і методів управління;
- вдосконалення мотивації дій співробітників тощо.

Аби бути одночасно формальним і неформальним лідером, керівник зобов'язаний мати *авторитет* у підлеглих. Чим вище авторитет, тим ефективніше здійснюється взаємодія між керівником і колективом. Значення авторитетної дії керівника на підлеглих не викликає сумнівів. Дії авторитетного керівника сприймаються іншими як вираження необхідних норм взаємин в колективі, корінних інтересів його членів. **Авторитет** базується на знаннях, досвіді, світогляді, моральних якостях особи. Керівник малого підприємства може завоювати у своїх співробітників довіру лише в тому випадку, якщо він користується пошаною всіх членів колективу, не боїться розширювати їх повноваження, справедливо оцінює їх успіхи, уміє правильно реагувати на критику.

Критеріями авторитету є компетентність, стиль керівництва, виконання функцій і особисті якості. Для завоювання авторитету необхідна:

- **позитивна реакція всіх або більшості членів колективу: на компетентність – довіра;**
- **на стиль керівництва – схвалення;**
- **на виконання функцій – згода;**
- **на особисті якості – повага.**

Авторитет керівника в колективі тим вище, чим більше відповідає його поведінка очікуванням підлеглих. Якщо керівник володіє високим авторитетом, він рідко використовує в своїй роботі метод примусу – йому вистачає прохання. Це служить заставою

згуртованості колективу і досягнення ним найвищої ефективності. Якщо ж у керівника низький авторитет, то він змушений користуватися єдиним доступним йому методом дії – примусом, що для менеджменту малого підприємства часто протипоказано.

Перераховані вимоги характеризують грамотного, професійного керівника-менеджера, що знає особливості управління колективом в малому бізнесі і враховує їх в своїй роботі.

10. Управління персоналом малого підприємства

10.1. Особливості управління персоналом малого підприємства

Особливості малого підприємства вимагають від керівників високого професіоналізму в області управління персоналом, навиків використання сучасних технологій оптимізації людського потенціалу і мінімізації його обмежень для підвищення конкурентоспроможності і розвитку підприємства.

10.1.1. Загальні особливості управління персоналом

Загальні особливості управління персоналом малого підприємства, не залежні від форми власності і сфери діяльності організації, включають цілий ряд характеристик.

1. *Комплексний характер діяльності і гнучка організація праці.* Відсутність чіткого функціонального розділення між адміністративним і виробничим персоналом сприяє скороченню дистанції між персоналом, проте не усуває соціальних відмінностей (наприклад, в оплаті праці). Працівникам малого підприємства доводиться виконувати функції, не властиві їх посадам, тому тут необхідні не професіонали вузького профілю, а універсальні працівники, здатні поєднувати посади і виконувати різні види робіт. Одна з сильних сторін малого бізнесу – свобода у визначенні круга обов'язків і здібність до швидких змін.

2. *Відсутність багаторівневої організаційної структури.* Це наводить персонал до розуміння кар'єри як розширення і ускладнення функціональних обов'язків, зростання професіоналізму, збільшення заробітної плати, а не підвищення на посаді.

3. *Відносно вища інформованість працівників.* Керівникові підприємства складно приховати від персоналу інформацію про методи роботи і стосунки з клієнтами і державними структурами. Ця інформованість ставить працедавця в деяку залежність від працівника і тим самим вимушує вести пошук персоналу серед родичів, особистих знайомих або по рекомендації перевірених людей.

4. *Менша ступень бюрократії в роботі.* На малих підприємствах відсутні багато інструктивних документів по регламентації кадрової роботи, а існує система неофіційних установок. Це сприяє індивідуальному підходу до кожної ситуації і працівника, проте призводить до виникнення конфліктів, вираженню особистих симпатій і антипатій керівника до працівників.

5. *Організаційне навчання практично відсутнє.* Пояснюється це рядом причин: недооцінка керівником підприємства необхідності навчання, брак коштів, невизначеність перспектив підприємства, низька оцінка існуючих курсів навчання.

6. *Мале підприємство пред'являє підвищені вимоги до особистих якостей працівника.* Малий колектив швидше звільниться від працівників, чиї якості не відповідають прийнятним нормам і цінностям даного підприємства.

7. *Широкий вибір працівників.* Існуюче безробіття надає керівникам можливість наймати співробітників за невисоку оплату праці. При цьому є можливість економити на соціальних пільгах, навчанні, умовах праці тощо. Відсутність роботи знижує рівень претензій навіть високо кваліфікованих працівників. Боячись втратити роботу, багато хто добровільно йде на такі утиски.

8. *Принципи відбору персоналу інколи орієнтовані не на прямі, а на непрямі докази професійної придатності працівника.* Значущість рекомендацій на малих підприємствах в даний час розглядається не лише з точки зору підтвердження професіоналізму працівника, фактично вони є підтвердженням наявності у кандидата знайомих і колег, готових відповідати своєю репутацією за дії працівника. Іншими словами, важливий не лише зміст рекомендації, а особа (посада) того, хто її дає. В цьому випадку принципи кадрового відбору орієнтовані не на прямі, а на непрямі докази професійної спроможності кандидата. Підприємство отримує працівника, що володіє специфічним капіталом у вигляді особистих знайомств, посадових контактів і неформальних зв'язків, які надалі принесуть підприємству додаткові замовлення і пропозиції.

9. Найважливіша проблема працівників малого підприємства – соціальна незахищеність. *Благополуччя персоналу залежить від керівника. Просліджується слабка формалізованість трудових стосунків: часто перевага надається усним трудовим договорам, рідко гарантується охорона праці, широко практикуються гнучкі форми примусу співробітників до праці без оплати лікарняних і щорічних відпусток. Практично на всіх малих підприємствах відсутні колективні договори, профспілки, які змогли б чинити тиск на адміністрацію в захист інтересів працівників. Єдиний документ, який регулює стосунки працедавця з працівниками, – «Кодекс законів про працю» України ст. 21-49. Проте ні в одній з цих статей немає норми, що стосується безпосередньо суб'єктів малого бізнесу, лише сказано, що «трудовий договір є угодою між працівником і власником підприємства, організації або уповноваженим ним органом або фізичною особою». Ні натяку на малий бізнес і працедавців – фізичних осіб, а якщо врахувати, що колективні договори, згідно КЗпП (ст.2) полягають лише з підприємцями – юридичними особами, то «за бортом» соціального захисту виявляються всі сотні тисяч працівників що працюють на підприємств – фізичних осіб.*

Наприклад, в ст. 59 Трудового кодексу (хоча це єдина норма, що стосується безпосередньо суб'єктів малого бізнесу) сказано, що: «терміновий трудовий договір може складатися за ініціативою працедавця або за ініціативою працівника ... з особами, що приходять на роботу в організації, – суб'єкти малого підприємництва з чисельністю до 40 працівників (у організації роздрібної торгівлі і побутового обслуговування – до 25 працівників), а також до працедавців – фізичних осіб». При цьому, на всіх підприємствах різних сфер діяльності робітники розглядаються як найняті робітники, а фахівці – як однодумці.

10. *Істотна відмінність стартових умов підприємств.* Колишні державні підприємства вже мали приміщення, устаткування, систему господарських зв'язків.. Це дає їм можливість розвивати і удосконалювати соціально-побутову сферу і вкладати кошти у навчання і розвиток персоналу. Проте орієнтація на традиційну організацію праці не дозволяє їм забезпечувати достатню для функціонування в ринковому середовищі гнучкість, що і відбивається в нижчій прибутковості в порівнянні з новими підприємствами.

10.1.2. Специфічні особливості управління персоналом

Разом із загальними особливостями управління персоналом малого підприємства існують відмінності на підприємствах різних сфер діяльності. **У виробничих організаціях** складна структура персоналу: адміністрація, фахівці, виробничі робітники. Отже, цим підприємствам необхідно використовувати більш різноманітні методи стимулювання і винагороди за працю. Такі методи стимулювання, як кар'єрне зростання, навчання коштом підприємства, участь в доходах або власності, практично відсутні. Виробничі організації в основному мають справу з виробничими спеціальностями, що спрощує методи відбору працівників і їх оцінку. У виробничих організаціях помітніша статусна диференціація між працівниками і протиріччя інтересів. Це веде до підвищення рівня конфліктності.

Банківська сфера характеризується закритістю: багато працівників володіють великим об'ємом комерційної інформації, вихід якої за межі банку недопустимий. У зв'язку з цим керівництво банку піклується про надійність персоналу (наймають строго по перевірених рекомендаціях), що приймається, а також про мотивацію працівників. Специфічна банківська діяльність пред'являє високі вимоги до кваліфікації персоналу. З цієї причини при наймі враховуються професійні і особисті характеристики майбутніх працівників. Здійснюються максимальні витрати на навчання персоналу. Відносно висока прибутковість банківської сфери дозволяє окрім фонду заробітної плати здійснювати інші соціальні виплати і гарантії. Адміністрація і фахівці банку мають багато загальних соціальних характеристик: вища освіта, високий рівень інтелекту, творчий характер праці, що скорочує дистанцію між ними. Дані стосунки знижують рівень конфліктності в колективі.

Торгівельні малі підприємства навчання персоналу проводять усередині підприємства і орієнтують працівників на самоосвіту і самостійне придбання досвіду роботи. При відборі персоналу керівники не завжди мають уявлення про вимоги, які пред'являє до працівника та або інша спеціальність.

Окрім перерахованих аспектів в організації діяльності малих підприємств можна виділити ряд моментів, що використовуються для **мотивації висококваліфікованих робітників і службовців**:

- 1) місце роботи знаходиться недалеко від дому;
- 2) працівникам імпонує швидкість ухвалення рішень і комунікативних процесів;
- 3) тісні ділові відносини між роботодавцем і персоналом дозволяють легше вирішувати проблеми;
- 4) досягнення працівників швидше признаються і винагороджуються;
- 5) у персоналу підприємства більше можливостей для кар'єрного зростання;
- 6) працівники можуть брати участь в процесі ухвалення рішень;
- 7) заробітна плата може бути порівнянна з оплатою праці, яку платять на крупних підприємствах;
- 8) малі підприємства не обмежені чисельними правилами;
- 9) участь в доходах підприємства;
- 10) працівники можуть стати акціонерами або партнерами.

Не всі з цих можливостей доступні для кожного малого підприємства, але багато що може стати частиною плану по управлінню персоналом. Загалом управління персоналом малого підприємства є малосистематизованим порядком дій. Однак комплексний характер діяльності працівників і підлеглих всіх функцій одній особі створюють передумови для виникнення системного підходу до управління персоналом.

10.2. Функції управління персоналом малого підприємства

На малому підприємстві, як правило, немає спеціальних кадрових служб. Роботою з персоналом займається або керівник організації, або співробітник, якому ця робота доручена. Деякі малі підприємства, що потребують професіонала в області управління персоналом, наймають його, навіть якщо їх штат не перевищує 80 чоловік. Наявність фахівця з персоналу має наступні **переваги**:

- консультації і дії фахівця мають важливе значення в області трудового законодавства (наприклад, в питаннях, щодо прийому і звільнення);
- відсутність фахівця з персоналу, відповідального за прийом на роботу, розвиток і винагороду співробітників не дає можливості підтримувати установку на важливість людського фактору підприємства;
- фахівці з персоналу надають неоціниму допомогу керівникові підприємства при вирішенні таких важливих питань, як формування організаційної структури, системи винагороди, збільшення чисельності працівників або скорочення штатів;

- для працівників малого підприємства необхідна присутність фахівця з персоналу, до якого можна звернутися за порадою і допомогою.

Існують і деякі **недоліки** в наймі фахівця з персоналу:

- фахівець з персоналу повинен буде пристосуватися до культури, що склалася на даному малому підприємстві, а також розуміти, що можливостей кар'єрного зростання у нього на даному підприємстві немає;
- у кандидата на дану посаду має бути досвід роботи на малому підприємстві, тому що ідеї і інновації, що здавалися успішними в крупній організації, тут не завжди можуть бути застосовні;
- керівникові слід зіставити витрати на фахівця з персоналу з отримуваною вигодою. Альтернативою може стати договір з консультативним агентством по питаннях управління персоналом, що може виявитися дешевше.

У класичному розумінні в **функції управління персоналом** входять наступні види діяльності:

- 1) **планування людських ресурсів** – визначення потреби в кадрах (з кількісного і якісного боку), розробка політики управління персоналом;
- 2) **формування кадрового складу** – відбір, наймання, введення в посаду, звільнення, скорочення, переміщення працівників. Розробка методів відбору і системи кваліфікаційних вимог до працівників, що приймаються;
- 3) **організація праці** – розставляння кадрів, розподіл і перерозподіл обов'язків, встановлення режимів праці і відпочинку тощо;
- 4) **навчання персоналу** – введення в посаду (при прийомі на роботу), підвищення кваліфікації, перенавчання, розвиток (сприяння самоосвіті працівника);
- 5) **оцінка діяльності (атестація) персоналу** з метою визначення відповідності працівника вимогам виконуваної роботи, його завантаженості, здібності до зростання;
- 6) **оплата і стимулювання праці**, включаючи різні соціальні компенсації;
- 7) **охорона праці і здоров'я**;
- 8) **формування і підтримка системи комунікацій усередині підприємства** – забезпечення інформованості персоналу, взаємодія з профспілкою, усунення конфліктів, формування соціально-психологічного клімату в колективі;
- 9) **ведення інформаційно-аналітичної роботи по персоналу і діловодства**.

Розглянемо, як реалізуються функції по управлінню персоналом на малих підприємствах. Керівники малих підприємств самі вирішують, які функції необхідні для успішної діяльності їх підприємства. Характерний наступний набір першорядних функцій:

- 1) **формування складу персоналу (відбір, відбір і наймання персоналу, адаптація персоналу, звільнення)**;
- 2) **навчання і розвиток працівників**;
- 3) **оцінка результатів роботи персоналу і винагорода за працю**;
- 4) **діловодство в управлінні персоналом**.

10.2.1. Формування складу персоналу

10.2.1.1. Підбір персоналу

Підбір персоналу – найбільш відповідальний етап в управлінні малим підприємством, оскільки помилка обходиться дуже дорого. Це копітка робота, що вимагає спеціальних здібностей, рис характеру, знань в області права, економіки, соціології і психології, оскільки в успіху підприємства великого значення набувають особисті якості працівників. Для малих підприємств можливі наступні варіанти підбору персоналу:

- індивідуальний (по рекомендаціях, через особисті знайомства);

- по оголошеннях (через засоби масової інформації і рекламу підприємства);
- через службу зайнятості населення.

Пошук працівників по особистих каналах приводить до непотрібності спеціальних процедур відбору, оскільки на роботу запрошується людина, про яку вже багато що відоме.

Однак, при використанні будь-яких джерел набору має бути проведена процедура відбору персоналу. Для того, щоб бути упевненим в майбутньому співробітнику, потрібно знати не лише його вік, освіту і досвід роботи, але і його соціальні і індивідуальні психологічні якості. Тому в особистій бесіді з кандидатом окрім загальних відомостей необхідно з'ясувати:

- 1) основний рід діяльності в даний час, професійні інтереси;
- 2) причини, по яких кандидат хотів би поміняти місце роботи, які цілі він ставить перед собою;
- 3) що нестандартного (нового) він може запропонувати на новому місці роботи;
- 4) що він чекає від майбутнього місця роботи;
- 5) яка робота йому найбільш до душі;
- 6) на яку заробітну плату він розраховує;
- 7) як він підвищує свої професійні знання;
- 8) як будує він свої взаємини із колегами і чи зазнає труднощі в спілкуванні;
- 9) чи не перешкодить його особисте життя новій роботі;
- 10) чи є у нього питання.

Крім того, слід звернути увагу на його зовнішній вигляд (стиль одягу, вміння триматися), культуру поведінки (жестикауляція, манери), культуру мови (вміння формулювати думки), вміння слухати, його активність і зацікавленість.

Вочевидь, що успішність діяльності кандидата залежить від ситуації, в якій йому доведеться працювати, індивідуального стилю керівника, ієрархії цінностей колективу, що вже склався. Тому важливе значення має ознайомлення кандидатів з профілем майбутньої роботи, системою оплати праці, соціальними послугами підприємства, а також із деякими аспектами психологічного клімату в колективі. Кандидатові слід роз'яснити деякі специфічні особливості і правила підприємства:

- а) які основні вимоги, що пред'являються до працівника, критерії оцінки продуктивності його праці і пов'язана з ними оплата (санкції);
- б) хто визначає, яким чином має бути забезпечена необхідна продуктивність і якість праці;
- в) звідки і яку допомогу можна йому чекати;
- г) які найважливіші негласні норми, що стосуються роботи і міжособових стосунків працівників;
- д) що потрібно для успішної роботи на підприємстві і що цінується тут як достоїнство, які люди частіше за інших викликають повагу;
- е) що вважається серйозним прорахунком в роботі, які помилки не прощаються;
- ж) яким основним правилам повинен слідувати кожен співробітник підприємства (стиль одягу, про що не прийнято говорити і чого не слід робити і т. п.).

10.2.1.2. Наймання персоналу

Наймання персоналу є законодавчим етапом пошуку і відбору персоналу. Він передбачає строге дотримання законів України, Постанов КМ. України, відомчих і інших актів, що стосуються трудових відносин. Наймання персоналу оформляється шляхом укладення трудового договору (ст. 21 Кодексу законів про працю України) і видання працевластачем наказу (розпорядження), вміст якого повинен відповідати умовам укладеного трудового договору (ст. 24 Кодексу законів про працю України). Під вмістом трудового договору слід розуміти сукупність вказаних в нім умов. До найбільш істотних умов трудо-

вого договору належать: дата початку роботи; найменування посади, спеціальності, професії з вказівкою кваліфікації відповідно до штатного розкладу підприємства або конкретна трудова функція; права і обов'язки сторін; умови оплати праці (у тому числі розмір тарифної ставки або посадового окладу працівника, доплати, надбавки і заохочувальні виплати) і ряд інших.

Всі трудові договори по терміну їх дії діляться на три види (ст. 23 Кодекси законів про працю України):

1) безстрокові, такі, що складаються на невизначений термін. Так складається звичайний трудовий договір. Сторони договору обумовлюють місце роботи, трудову функцію працівника, а у багатьох випадках і розмір заробітної плати. Такий договір складається в більшості випадків;

2) на певний термін, встановлений за згодою сторін.

3) що складається на якийсь час виконання певної роботи.

Термінові трудові договори складаються в тих випадках, коли трудові стосунки не можуть бути встановлені на невизначений термін з урахуванням характеру майбутньої роботи або умов її виконання, або інтересів працівника і інших випадках, передбачених законодавчими актами.

10.2.1.3. Адаптація

Адаптація персоналу на малому підприємстві є оцінкою роботи по пошуку, підбору і найму персоналу. В процесі адаптації не слід квапитися з введенням нового працівника в його діяльність і виключати ситуації, які могли б негативно вплинути на входження працівника в трудовий режим колективу (трудова перевантаження, дефіцит або надлишок інформації і т. д.). Зразковий порядок адаптації наступний:

- детальне ознайомлення з малим підприємством, його особливостями і традиціями, внутрішнім трудовим розпорядком, соціальними пільгами і стимулами;
- представлення колективу;
- інструктаж по пожежній безпеці і техніці безпеки;
- навчання по нових посадових обов'язках;
- робота на своєму робочому місці.

На деяких малих підприємствах багато робочих місць і спеціальності одиничні. В цьому випадку в процесі введення в посаду і навчання посадовим обов'язкам нового працівника беруть участь всі члени колективу на чолі з керівником підприємства. Загальне коло обов'язків працівника зазвичай передбачається в трудовому договорі. Детальніше вони встановлюються усно керівником підприємства. Чіткого розподілу обов'язків, зафіксованих в посадових інструкціях, як правило, немає. Отже, керівник підприємства повинен максимально сконцентрувати на цьому увагу нового працівника. Це є потенційним джерелом конфліктних ситуацій. Слід роз'яснити новим співробітникам специфіку роботи, вимогу функціональної гнучкості (періодичне виконання працівником обов'язків, не властивих його посаді), оскільки об'єм конкретної роботи постійно змінюється, інколи виникає необхідність замінити відсутнього працівника. У цих умовах працівникові потрібно не тільки знати свої прямі обов'язки, але і непогано знатися на роботі колег. Адаптація вважається успішною, якщо працівник правильно розуміє і виконує свої посадові обов'язки, відчуває свою причетність до справ підприємства і особисту зацікавленість в покращенні справ на підприємстві.

10.2.1.4. Навчання і розвиток працівників

Навчання і розвиток працівників

Керівник підприємства або фахівець з персоналу вирішує питання про необхідність навчання працівників. Ця необхідність виникає, якщо:

- працівники не в змозі добре працювати до тих пір, поки вони не засвоїли потрібні для роботи знання і навички;
- здійснюються організаційні зміни (продуктові, технологічні, системи управління тощо);
- вживані на підприємстві методи контролю виявили зниження продуктивності праці працівників.

Далі слід визначити, що повинні вивчати працівники, тип навчання або освіти, якого потрібно використовувати, як і де буде здійснюватись навчання. На багатьох малих підприємствах зазвичай, навчання проводиться під час роботи на робочому місці досвідченими робітниками або службовцями, які пояснюють новому працівникові, що слід робити.

Підготовка кадрів з відривом від роботи проводиться у випадку, наприклад, активного розширення діяльності підприємства або виходу на міжнародний ринок, а також в інших випадках, коли від працівника потрібні спеціальні знання і навички.

Навчання і розвиток професійних знань допомагає працівникові зрозуміти перспективу роботи і сприяє виробленню відповідальності за її результати. Навчання і розвиток працівників може включати декілька видів:

- ввідне навчання для нових працівників;
- виробниче навчання для оволодіння в найкоротший строк необхідними навичками роботи;
- ротація – працівник переводиться на іншу роботу для отримання додаткової професійної кваліфікації на термін від декількох днів до декількох місяців;
- управлінське навчання для делегування працівникам більших повноважень і відповідальності.

Основні вимоги до ефективності навчання на малому підприємстві наступні:

- 1) керівництво повинне створити клімат, що сприяє навчанню, тобто нормальні умови для навчання, підтримка з боку працівника, заохочення з боку керівництва;
- 2) для навчання потрібна мотивація, тобто працівники повинні розуміти ціль навчання, яка може полягати в підвищенні продуктивності праці, покращенні матеріального становища, здобутті морального задоволення роботою;
- 3) процес навчання слід розбити на спрощені етапи з перевіркою знань на практиці, щоб був зворотний зв'язок із результатами навчання.

Особливість функціонування підприємства на сучасному світі полягає в тому, що для здійснення трудової діяльності працівникові необхідно постійно розширювати обсяг професійних знань, який застаріває у зв'язку з науково-технічним прогресом, що прискорюється. Отже, на підприємстві повинна розроблятися програма навчання і розвитку персоналу, яка містила б перелік заходів, спрямованих на здобуття працівником додаткових знань і навичок роботи, вдосконалення його мотиваційних спрямувань і особових якостей. Така програма створює умови для мобільності, мотивації і саморегуляції працівника.

10.2.1.5. Оцінка результатів роботи персоналу і винагорода за працю

Оцінка результатів роботи персоналу потрібна для коректування системи оплати праці, матеріальної винагороди, службових переміщень, нематеріальних заохочень і пільг. Оцінка необхідна для визначення рівня кваліфікації працівників, їх сильних і слабких сторін. Оцінка має і мотиваційні функції, показуючи працівникові рівень пільг і винагород, на які він може претендувати. Просування по службі – один із способів визнання добрих результатів праці працівника.

Оцінку не можна засновувати на особистому ставленні до підлеглого, інакше вона переростає в критику, яка в більшості випадків викликає захисну реакцію поведінки. Для оцінки встановлюються конкретні цілі і стандарти, приблизні уявлення про поведінку або

виробничі цілі тут украй неефективні. Основною вимогою, що пред'являється до оцінки, є об'єктивність з боку того, хто оцінює, особливо керівника.

Діяльність з оцінювання кваліфікації працівників підприємства називається **атестацією** (від латів. *attestatio* – свідоцтво). **Атестація персоналу** – це комплексна оцінка діяльності і результативності праці працівників. Вона регулярно проводиться, як правило, на середніх і крупних підприємствах. На малому підприємстві керівник знаходиться в постійному контакті зі всіма працівниками і має можливість безпосередньо оцінювати їх сильні і слабкі сторони. В той же час атестація, що проводиться через певні періоди, дозволяє виявляти деякі недоліки і невикористані резерви працівників. На малому підприємстві найкращий спосіб атестації – це співбесіда, що піднімає питання професійної діяльності працівника, включені у формуляр для атестації.

Оплата і стимулювання праці.

Чинне в Україні законодавство передбачає, що винагорода кожного працівника залежить від кількості і якості праці, що витрачається ним, і максимальним розміром не обмежується. У Кодексі законів про працю України (ст. 94, 95) *заробітна плата* визначена як винагорода за працю залежно від кваліфікації працівника, складності, кількості, якості і умов виконуваної роботи, а також виплати компенсаційного і стимулюючого характеру.

Зазвичай, система винагороди за працю базується на певних принципах. Принципами організації заробітної плати вважаються: *неухильне зростання її номінальної і реальної величини, забезпечення відповідності міри праці її оплаті і матеріальній зацікавленості працівників в результатах праці, випередження темпів зростання продуктивності праці в порівнянні з її оплатою, справедливість і тісний зв'язок між оплатою і результативністю праці, зміна долі постійних і змінних виплат залежно від прибутковості, використання гнучких систем винагороди (участь в прибутку або доходах).*

Під **системою оплати праці** розуміється спосіб розрахунку розмірів винагороди відповідно до витрат або результатів праці. Її вибір залежить від особливостей організації технологічного процесу, форм організації праці, вимог, що пред'являються до якості продукції або виконуваної роботи, стану нормування праці і обліку її витрат.

При оплаті праці можуть застосовуватися **тарифна** або **безтарифна системи**.

Тарифна система оплати праці характеризується по елементним підходом до оцінки трудового вкладу працівника, для чого встановлюється, з одного боку, сукупність норм праці (норм вироблення, нормативів чисельності, норм обслуговування, стандартів якості), а з іншої – сукупність норм його оплати (годинні, денні, місячні тарифні ставки, схеми посадових окладів або штатні розклади, розцінки, шкали заохочення, надбавки, доплати, гарантійні компенсаційні виплати). При цій системі працівникам окремо доплачується за перевиконання норм, умови праці (нормальні, важкі і шкідливі, особливо важкі і особливо шкідливі), її складність і інтенсивність, кваліфікацію, природно-кліматичні чинники.

Основними елементами тарифної системи є посадові *оклади, тарифні ставки, тарифні коефіцієнти, тарифно-кваліфікаційні довідники*, а також *додаткові виплати*. Тарифна система дозволяє враховувати складність і умови праці, чинники його підвищеної інтенсивності (поєднання професій, керівництво бригадою) і виконання роботи в умовах, не відповідним нормальним (робота в нічний час, вихідні і святкові дні), за допомогою доплат до тарифних ставок і окладів.

До **безтарифної системи** оплати праці відносяться *колективна оплата по кінцевому результату, комісійна оплата, оплата праці, заснована на «плаваючих коефіцієнтах»*.

Колективна оплата праці по кінцевому результату ставить заробіток працівника в залежність від підсумків праці колективу. Фонд заробітної плати нараховується за колективними розцінками, і кожному працівникові на підставі його минулих заслуг привласнюється відносно постійний *кваліфікаційний коефіцієнт*, що відображає потенційний

вклад в кінцеві результати, а також *коефіцієнт трудової участі* (КТУ), що оцінює поточний вклад і доповнюючий кваліфікаційний коефіцієнт.

Комісійна оплата по кінцевому результату у відсотках від отриманого доходу (прибутку) в даний час набуває всього більшого поширення у зв'язку з появою таких нових професій, як брокери, дилери, торгівельні агенти і так далі. Дана оплата стимулює зростання продуктивності праці, знижує кількість звільнень в період спаду, зближує інтереси працедавців і працівників. На підприємствах, що здійснюють сервісні послуги, як різновид комісійної оплати застосовуються ставки трудової винагороди. Розмір ставки визначається у вигляді фіксованого відсотка від платежів, що поступили від клієнтів за виконану роботу.

Система **оплати праці, заснована на «плаваючих коефіцієнтах»**, передбачає, що за результатами праці даного місяця для фахівців встановлюються нові посадові оклади залежно від результативності діяльності їх підлеглих або отриманого прибутку.

Окрім заробітної плати, для стимулювання праці працівників, можуть використовуватися різного роду премії, надбавки (за складність, сумлінність, стаж, кращі показники роботи тощо). Окрім матеріальних виплат, для стимулювання можуть використовуватися і нематеріальні, наприклад, гнучкий графік роботи, стимулювання вільним часом і ін.

Вид системи оплати праці, розміри тарифних ставок, окладів, премій, інших заохочувальних виплат, а також співвідношення їх розмірів між окремими категоріями персоналу підприємства визначають самостійно з урахуванням найбільшого в даних умовах стимулюючого ефекту, значущості даної професії, потреби у фахівцях відповідного профілю і фіксують їх в колективних договорах або інших локальних нормативних актах.

10.2.1.6. Звільнення

Звільнення працівника означає припинення трудового договору (Гл. Ш, ст. 36-45 Кодексу законів про працю України). Воно можливе лише за наявності підстав, закріплених в законі, тобто при настанні певних юридичних фактів. Останні діляться на два види:

1. вольові дії сторін або третьої особи, що має право вимагати звільнення (суд, військкомат), при прояві ними ініціативи припинити трудовий договір. При односторонньому волевиявленні закон трактує такі дії як розірвання трудового договору;

2. деякі події (наприклад, смерть працівника або закінчення терміну договору, закінчення обумовленої роботи).

Наявність передбачених законом підстав звільнення і встановлений порядок звільнення по кожній підставі – важлива юридична гарантія права на працю. Припинення трудового договору правомірне лише в тому випадку, якщо одночасно існують три обставини:

- 1) є вказана в законі підстава звільнення;
- 2) дотриманий порядок звільнення по даній підставі;
- 3) є юридичний акт припинення трудового договору (наказ про звільнення).

10.2.2. Діловодство в управлінні персоналом

Успіх управлінської діяльності значною мірою залежить від того, наскільки оперативно і якісно проходить обробка необхідної документації, рух якої здійснюється по певних маршрутах – від місця складання або надходження на підприємство до відправки зацікавленим організаціям або здачі на зберігання в архів. З документацією пов'язана діяльність всіх працівників підприємства, починаючи від технічних виконавців до керівника. Документи закріплюють виробничі стосунки як всередині підприємства, так і з іншими організаціями. Від правильної організації роботи з документами багато в чому залежить оперативність і надійність управління підприємством.

Для всіх типів документів необхідне виконання цілого ряду робіт, об'єднаних поняттям **діловодство**. На малих підприємствах, як правило, в результаті відсутності фахівця з

кадрів діловодство ведеться з порушенням відповідних нормативних документів. Принцип інформатизації кадрової роботи передбачає вживання сучасних засобів обчислювальної техніки для процедур збору, передачі, обробки, зберігання, видачі інформації в цілях оперативного ухвалення обґрунтованих кадрових рішень. Цьому сприяє оснащення фахівців з персоналу персональними комп'ютерами.

Найбільш поширеними видами документів, необхідними для діяльності малого підприємства, є:

- *організаційні документи* (правила внутрішнього трудового розпорядку, посадові інструкції працівників, штатний розклад);
- *розпорядливі документи* (накази, розпорядження по питаннях вдосконалення роботи з персоналом);
- *інформаційно-довідкові документи* (довідні і пояснювальні записки, заяви, протоколи засідань колективу підприємства, листування і т. п.);
- *облікові документи*, що входять до складу особистої справи працівника (заява, особиста картка, анкета і доповнення до неї, трудова книжка, копії документів про освіту, трудовий договір, копія наказу про прийом на роботу).

Трудова книжка належить до основних документів, підтверджуючих трудовий стаж працівника (ст. 48 Кодексу законів про працю України). Працедавець (за винятком працедавців – фізичних осіб) зобов'язаний вести трудові книжки на кожного працівника, що пропрацював в організації понад п'ять днів, у випадку, якщо робота в цій організації є для працівника основний. До трудової книжки вносяться відомості про працівника, виконувану ним роботу, перевід на іншу постійну роботу і про звільнення працівника, а також підстави припинення трудового договору і зведення про нагородження за успіхи в роботі. Відомості про стягнення до трудової книжки не вносяться, за винятком випадків, коли дисциплінарним стягненням є звільнення. Записи в трудову книжку про причини припинення трудового договору повинні здійснюватись в точній відповідності з формулюваннями Трудового кодексу України із засланням на відповідну статтю (пункт).

Трудовий договір – угода між працедавцем і працівником, відповідно до якого працедавець зобов'язався надати працівникові роботу по обумовленій трудовій функції, забезпечити умови праці, передбачені Трудовим кодексом України, законами або іншими нормативними актами, що містять норми трудового права, своєчасно і в повному розмірі виплачувати працівникові заробітну плату, а працівник зобов'язався особисто виконувати визначену цією угодою трудову функцію, дотримувати правил, що діють в організації, внутрішнього розпорядку. Вміст і термін трудового договору визначені Трудовим кодексом України (ст. 21-24).

Серед перерахованих в трудовому договорі обов'язків роботодавця найбільш важливе значення мають обов'язки по забезпеченню здорових і безпечних умов праці, охорона праці для всіх працівників його підприємства. Керівник малого підприємства повинен розробити програму в області охорони здоров'я і безпеки праці. Відповідно до Кодексу законів про працю України (ст. 153) роботодавець зобов'язаний забезпечити безпеку працівників при експлуатації будівель, обладнання, а також вживаних сировини і матеріалів, застосування засобів індивідуального і колективного захисту працівників, відповідні вимогам охорони праці умови праці на кожному робочому місці і так далі Даний перелік обов'язків роботодавця по забезпеченню ним охорона праці не є вичерпним. Він доповнюється відповідними стандартами безпеки праці по конкретних видах робіт, іншими законами і нормативними актами, а також колективними договорами і угодами, правилами внутрішнього трудового розпорядку.

Складання і оформлення кадрової документації регламентується в першу чергу Кодексом законів про працю України, Законами України «Про колективні договори і угоди», «Про охорону праці», «Про оплату праці» і іншими законодавчими і нормативними актами.

10.3. Роль організаційної культури і морально-психологічного клімату в управлінні підприємницькою організацією

Велику роль у формуванні інноваційної поведінки працівників грає **організаційна культура**. Організаційна культура підприємницької організації, її цінності відрізняються від традиційних. Для неї *характерні атмосфера самостійності, заохочення ініціативи, новаторства, заповзятливості*. Тут стосунки між людьми будуються на довірі і пошані. Підприємництво завжди пов'язане з ризиком, а, отже, з помилками і невдачами. Тому в підприємницькій організації довіра і пошана до людей повинні підкріплюватися терпимістю до невдач. Система контролю зобов'язана підтримувати, з одного боку, справедливість, з іншого – високу довіру до працівників. Особливістю організаційної культури малого підприємства є також те, що люди, що працюють тут, повинні відчувати себе членами співтовариства підприємців, переживати почуття причетності до справ фірми. Для цього заохочуються різні форми співробітництва, підтримуються різного роду внутрішньоорганізаційні об'єднання, наприклад, малі групи.

Щоб виявляти нові можливості, працівники підприємницької організації повинні мати в своєму розпорядженні повну і своєчасну інформацію. Розвиток самоврядування означає можливість її отримання і інтенсивного обміну між всіма працівниками, доступ до необхідних відомостей, ефективні комунікації між вищим керівництвом і іншими членами організації. Специфікою комунікацій на малому підприємстві є також переважання усного вербального спілкування, при цьому процес передачі інформації через спрощену ієрархію стосунків здійснюється швидше, ніж в інших організаціях.

Свої особливості на малому підприємстві має і **мотивація**. Для неї характерні принципи теорії Мак-Клелланда, який вважав, що люди найгостріше відчувають три потреби – *влади, успіху і причетності*. Особливе значення в теорії Мак-Клелланда, для підприємницьких організацій, надається мотивації досягнення успіху. Мак-Клелланд розробив спеціальні тренінгові програми для формування мотивації досягнення успіху. Ці програми включають чотири основні компоненти:

- 1) придбання керівником (працівниками) інформації про мотивацію досягнення успіху і її важливості для управлінської діяльності;
- 2) встановлення високого рівня планованих досягнень;
- 3) допомога кожному працівникові в усвідомленні себе людиною із високим рівнем досягнень;
- 4) надання групової підтримки іншим людям, які прагнуть до високих досягнень.

Для малого і середнього підприємства визначальним критерієм стилю керівництва є **задоволеність працівника своєю працею**. Інтегрованим показником при виборі стилю керівництва є те, наскільки він сприяє збереженню в колективі нормального морально-психологічного клімату. При цьому для малого підприємства найбільшу цінність грають наступні ознаки:

- 1) довіра і висока вимогливість членів організації один до одного;
- 2) доброзичлива і ділова критика;
- 3) вільне вираження власної думки при обговоренні питань, що стосуються всього колективу;
- 4) відсутність тиску керівників на підлеглих і визнання за ними права приймати значимі для організації рішення;
- 5) достатня інформованість членів колективу про його задачі і стан справ при їх виконанні;
- 6) задоволеність співробітників їх приналежністю до організації;
- 7) висока міра емоційної включеності, взаємодопомога в ситуаціях, що викликають стан фрустрації (обману, руйнування планів, всього того, що викликає внутрішньоособовий конфлікт);

8) приймання на себе відповідальності за статок справ в організації кожним її членом.

Всі ці ознаки сприяють створенню в організації атмосфери, сприяючій високопродуктивній роботі, коли людина йде на роботу, як на свято.

10.4. Взаємини керівника малого підприємств з персоналом

Особливістю малого підприємства є тісна взаємодія керівництва з персоналом. Всі роботодавці хочуть мати нормальні ділові відношення з персоналом. Щоб цього досягти, необхідне постійне ділове спілкування із працівниками, їх стимулювання, вирішення їх проблем, усунення конфліктів в колективі.

Спілкування має бути двостороннім процесом між працедавцем і його працівниками. Керівник повинен надавати працівникам наступну інформацію: інструкції по роботі, зміни в положеннях і умовах, правилах і процедурах виробничого процесу, в розвитку підприємства. В той же час керівник повинен прислухатися до повідомлень працівників, їх думок, пропозицій і скарг. Зворотний зв'язок забезпечить на підприємстві:

- нормальні ділові взаємовідносини працівників і роботодавця;
- відсутність чуток і скарг;
- згуртованість колективу, довірливість стосунків;
- оперативність у вирішенні проблем персоналу.

Спілкування на малому підприємстві зазвичай здійснюється через:

1) *бесіди один на один* – спілкуючись з працівниками під час неофіційних бесід або офіційних дискусій, керівник надає працівникам інформацію і використовує механізм зворотного зв'язку. Такі бесіди дозволяють обговорити важливі проблеми і надати працівникам можливість поставити керівникові питання і висловити свою думку;

2) *створення керівництва (довідника по малому підприємству) для персоналу* – кожне мале підприємство повинне мати керівництво (довідник) для персоналу з повною інформацією про напрями діяльності підприємства, його можливості, правила, процедури і загальні умови роботи. Дане керівництво має бути доступне для всіх працівників;

3) *дошку оголошень* – це ефективний спосіб передачі повідомлень всьому персоналу за умови, що на ній регулярно оновлюватиметься інформація;

4) *ящик для пропозицій* – керівник повинен брати до уваги ідеї своїх працівників. Ящик для пропозицій (або книга) є одним із способів для персоналу висловити свою думку. Не завжди працівник може висловити свою думку або пропозицію керівникові усно. Керівник також письмово може дати відповідь працівникові на його пропозицію або зауваження.

Аби добитися згуртованості колективу, керівник малого підприємства повинен стимулювати працівників. Керівник може використовувати наступні фактори мотивації:

1) *заробітна плата* – працівник оцінює свій вклад в загальний результат відповідно до грошової суми, яку він отримує. Заробітна плата має бути конкурентною з тією, яку він міг би отримувати на іншому підприємстві;

2) *умови праці* – працедавець повинен забезпечити безпечну робочу обстановку і комфортні умови праці. Працівники повинні розуміти, що їх керівник прагне створити їм такі умови;

3) *соціальні можливості* – надання персоналу підприємства харчування, що субсидується, знижок на товари і послуги, допомоги в оплаті проїзду, безпроцентних позик або позик з низьким відсотком на різні цілі, страхування здоров'я, оплата навчання і інші соціальні пільги є стимулом для поліпшення роботи персоналу;

4) *надання самостійності* – надання працівникам більшої самостійності і відповідальності в їх повсякденній роботі є також стимулом до роботи (наприклад, доручити роботу, залишивши за працівником право вибору способу її виконання, або залучати працівників до постановки цілей і робочих завдань).

Керівник малого підприємства повинен виявляти зацікавленість до роботи кожного співробітника, ставлячи перед ним індивідуальні цілі і задачі на тиждень, місяць, квартал. Більшість працівників мають особисті або пов'язані з роботою проблеми, що часто переростають в конфлікти, які можуть вплинути на виконання ними роботи. На малому підприємстві керівник має тісні робочі відношення з персоналом. Це дає можливість виявити труднощі і проблеми на ранній стадії. Працівник повинен знати, що може звернутися до керівника за допомогою і порадою. Керівникові слід створити довірчу обстановку в колективі, надавати підтримку працівникам у вирішенні їх особистих і виробничих проблем

Література:

1. Ануфрієва О. Л., Пальчевська Т. Г., Лагоцька Г. М. Підприємницька діяльність : Навчальний посібник. Івано-Франківськ : Лілея-НВ, 2014. 304 с. URL: http://umo.edu.ua/images/content/depozitar/navichki_pracevlasht/pidpryemn_diyaln.pdf (дата звернення 5.09.2020).
2. Бедринець М. Д., Сурженко А. В. Фінансовий менеджмент у малому бізнесі: навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2016. 352 с.
3. Варналій З. С. Мале підприємництво: основи теорії та практики 4-те вид., стер. Київ : Т-во Знання, КОО, 2008. 302с. URL: <https://westudents.com.ua/knigi/134-male-pidprimnitstvo-osnovi-teor-praktiki-varnaly-zs.html> (дата звернення 5.09.2020).
4. Дафт Р.Л. Менеджмент. Санкт-Петербург : Издательство «Питер», 2014. 864 с.
5. Дикинс Д., Фрил М. Предпринимательство и малые фирмы. Харьков : Гуманитарный Центр, 2014. 448 с.
6. Добрава Н. В., Осипова М. М. Основи бізнесу: навчальний посібник. Одеса : Бондаренко М. О., 2018. 305 с. URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/7148/1/%D0%9E%D1%81%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B8%20%D0%B1%D1%96%D0%B7%D0%BD%D0%B5%D1%81%D1%83.pdf> (дата звернення 5.09.2020).
7. Друкер, Питер, Ф. Практика менеджмента.. Москва : Издательство: «Манн, Иванов и Фербер», 2015. 398 с.
8. Левицька І. В. Менеджмент підприємств за кризових умов : посібник. Львів : Новий світ-2000, 2014. 176 с.
9. Лукашевич В. М. Управление персоналом : учеб. пособ. Львів : Новий світ,-2000, 2014. 504 с.
10. Мошек Г. Менеджмент організації. Теорія та практика. Київ : Ліра-К., 2019, 808 с.
11. Основи підприємництва : Підручник / Т. О. Біляк та ін.; під заг. ред. Н. В. Валінкевич. Житомир : ЖДТУ, 2019. 493 с. URL: https://mgu.edu.ua/docs/biblioteka/osnovi_pidpr.pdf (дата звернення 5.09.2020).
12. Палеха Ю. І. Менеджмент персоналу : навчальний. посібник. Київ : Ліра-К., 2015. 346 с.
13. Роженко О. В. Лекції з дисципліни Економіка малого бізнесу: для студентів ступеня «бакалавр». Кривий Ріг : ДонНУЕТ, 2017. 234 с. URL: http://elibrary.donnuet.edu.ua/832/1/Rozhenko_2017_1.pdf (дата звернення 5.09.2020).
14. Сахно Є.Ю. Менеджмент «малих» та «середніх» підприємств : Навчальний посібник. Київ : Кондор-Видавництво, 2015. 342 с.
15. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. / за заг. ред. М. П. Бутка М.П. Київ : «Центр учбової літератури», 2019. 376 с.
16. Уитмор Дж. Коучинг: Основные принципы и практики коучинга и лидерства. Москва : Альпина Паблише.. 2018. 320 с.
17. Уайзман Л. Вдохновители. Как стать лидером, способным усилить команду. Москва : Альпина Паблишер, 2019. 463 с.

18. Щекин Г. В. Управление бизнесом: экспресс-курс для деловых людей. Київ : Знання, 2012. 232 с.

19. Ярошевич Н. Б., Берлін Р. З., Гавриляк А. С. Підприємництво і менеджмент : посібник. Львів : Новий світ, 2000, 2014. 176 с.

Інформаційні ресурси:

1. Законодавство України – Верховна Рада. URL: <https://zakon.rada.gov.ua> (дата звернення: 20.08.2019).

2. Кабінет Міністрів України. URL: www.kmu.gov.ua (дата звернення: 20.08.2019).

3. Міністерство економіки. URL: www.me.gov.ua (дата звернення: 20.08.2019).

4. Макроекономічна статистика. Національний банк України: URL: <http://www.bank.gov.ua>. (дата звернення: 20.08.2020).

5. Офіційний WEB– сайт МВФ. URL: <http://www.inf.org> (дата звернення: 20.08.2019).

6. Офіційний сайт Державного комітету статистики України: URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 20.08.2020).

7. Голос України. Газета Верховної Ради України. URL: www.uamedia.visti.net/golos (дата звернення: 20.08.2020).

8. Економіка України. Політико-економічний журнал. URL: <http://www.economukraine.com.ua/> (дата звернення: 15.08.2020).

9. Офіційний сайт Асоціації українських банків. URL: <http://aub.org.ua>. (дата звернення: 22.08.2020).

10. Національна бібліотека України імені В.І.Вернадського. URL: <http://www.nbuv.gov.ua> (дата звернення: 22.08.2020).

11. Сайт Національної Парламентської бібліотеки України. URL: <http://www.nplu.kiev.ua/> (дата звернення: 22.08.2020).

12. Электронная библиотека ГУМЕР. URL: <http://www.gumer.info/> (дата звернення: 22.08.2020).

Інформаційно-аналітичні сайти:

1. Сайт Інституту політичних і етнонаціональних досліджень ім. І. Ф. Кураса НАН України. URL: <http://www.ipiend.gov.ua/> (дата звернення: 22.08.2020).

2. Сайт Інтернет-портал аналітичних центрів України надає аналітичним центрам право публікувати свої матеріали (новини, аналітичні огляди, прогнози). За матеріалами сайта проводяться дискусії; відвідувачі сайта мають можливість залишити свої коментарі. URL: <http://www.intellect.org.ua> (дата звернення: 22.08.2020).

3. Сайт Інституту економічних досліджень та політичних консультацій наводить місячний економічний моніторинг України, моніторинг інфраструктури України, наукові матеріали, книги. URL: <http://www.ier.com.ua> (дата звернення: 22.08.2020).



Личковська М. Р.

кандидат економічних наук, в.о.доцента
кафедри політичних наук ДВНЗ « Південноукраїнський
національний педагогічний університет імені К.Д. Ушинського
м. Одеса, Україна

ПОДАТКОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК НЕВІД'ЄМНА СКЛАДОВА УПРАВЛІННЯ МАЛИМ БІЗНЕСОМ

1. Вибір системи оподаткування Яка система оподаткування краща?

Отже, ви вирішили розпочати власний бізнес та обрали для нього організаційно-правову Наступним кроком має стати обрання системи оподаткування.

Необхідно зробити це ще до моменту подання документів для проведення державної реєстрації, оскільки після початку діяльності змінити систему оподаткування буде складніше.

Які існують системи оподаткування

Досить умовно, всі податки, які сплачує бізнес, можна розділити на 4 групи:

- Прямі податки,
- Непрямі податки,
- Податки, пов'язані з оплатою праці, та
- Інші податки.

Розмір прямих податків залежить від фінансових результатів діяльності (прибутку або доходу). До них належать податок на прибуток підприємств, податок на доходи фізичних осіб – підприємців та єдиний податок.

Непрямі податки не пов'язані з прибутковістю бізнесу. Їх розмір залежить від обсягів виробництва та реалізації товарів або послуг. До них належать податок на додану вартість (ПДВ) та акцизний податок.

Коли йде мова про вибір системи оподаткування, то на увазі перш за все мають бути прямі податки, а також непрямі податки. Податки, пов'язані з оплатою праці найманих працівників, та більшість інших податків не залежить від обраної системи оподаткування, а визначається наявністю чи відсутністю у компанії відповідних об'єктів оподаткування.

Коли ви плануєте відкрити свій бізнес, у вас є такий вибір:

• *Загальна система оподаткування (з ПДВ або без – залежить від обсягів реалізації);*

- *Єдиний податок*
- *Єдиний податок без ПДВ;*
- *Єдиний податок 3-ї групи з ПДВ.*

Слід мати на увазі, що деякі види діяльності не дозволяють застосування єдиного податку (спрощеної системи оподаткування). До них належать всі види фінансового посередництва, виробництво та продаж підакцизних товарів (крім роздрібного продажу пива та столових вин), видобуток корисних копалин, виробництво дорогоцінних металів, реалізація антикваріату, та деякі інші види діяльності.

Які податки сплачує ФОП

Загальна система оподаткування для ФОП

Фізична особа – підприємець, який обрав загальну систему оподаткування сплачує такі податки з чистого доходу (тобто різниці між виручкою та документально підтвердженими витратами):

- податок на доходи фізичних осіб за ставкою 18 відсотків,
- єдиний соціальний внесок (ЄСВ) за ставкою 22 відсотки, та
- військовий збір за ставкою 1,5 відсотки.

Сукупна ефективна ставка оподаткування чистого доходу підприємця становить 34 відсотки (в силу специфічних правил розрахунку, вона дещо менша за суму ставок трьох податків).

Крім цього, підприємець на загальній системі оподаткування має сплачувати ПДВ, але тільки після того, як сума його виручки перевищить 1 мільйон грн. за 12 місяців. До того моменту він може або не платити податок на додану вартість взагалі, або добровільно зареєструватися платником ПДВ.

Ставка ПДВ складає 20 відсотків різниці між вартістю реалізованих товарів та послуг та вартістю товарів та послуг, придбаних у платників ПДВ. На медикаменти діє пільгова ставка 7 відсотків. На практиці сума ПДВ, яка підлягає сплаті до бюджету, обчислюється за досить складними правилами. Але доволі приблизно можна вважати, що вона дорівнює 1/6 (16,67%) суми чистого доходу (до вирахування прямих податків) та витрат на оплату праці (включаючи податки на фонд оплати праці).

Як ми бачимо, сукупне податкове навантаження підприємця на загальній системі оподаткування досить велике. Крім того, сам розрахунок суми податків доволі складний. Тому у багатьох випадках є сенс розглянути застосування спрощеної системи оподаткування

Спрощена система оподаткування для ФОП

Для ФОП існує три групи єдиного податку, ставка єдиного податку залежить від обраної групи.

Перша група – це підприємці без найманих працівників, що здійснюють роздрібну торгівлю на ринках або надання побутових послуг населенню. Друга група єдиного податку – підприємці, що мають не більше 10 найманих працівників та займаються торгівлею, виробництвом, наданням побутових послуг населенню та платникам єдиного податку, утримують кафе та ресторани. Всі інші підприємці належать до третьої групи.

Крім обмежень за видами діяльності та кількістю найманих працівників, існують і обмеження щодо максимальної річної суми виручки підприємців – платників єдиного податку:

- 1 група – 300 тис. грн.;
- 2 група – 1 млн. 500 тис. грн.;
- 3 група – 5 млн. грн.

Для ФОП 3-ї групи ставка єдиного податку встановлена у відсотках від виручки (5 відсотків), а для ФОП 1-ї та 2-ї груп – у фіксованій щомісячній сумі, що встановлюється органами місцевого самоврядування (не більше 10% прожиткового мінімуму для 1-ї групи та не більше 20% мінімальної зарплати для 2-ї групи ФОП).

Крім єдиного податку, підприємці всіх груп сплачують ЄСВ у фіксованій сумі, що дорівнює 22 відсотка мінімальної заробітної плати (станом на 1 січня 2018 року це становить 819.06 грн. на місяць).

Підприємці – платники єдиного податку не зобов'язані сплачувати податок на додану вартість, але ФОП 3-ї групи може добровільно зареєструватися платником ПДВ. В такому випадку він сплачуватиме єдиний податок за зменшеною ставкою (3 відсотка замість 5).

Вибір системи оподаткування для ФОП

Яка система оподаткування є найбільш привабливою для використання підприємцем?

На перший погляд відповідь є очевидною – спрощена система оподаткування. Але це не завжди вірно. Щоб більш-менш точно розрахувати суму податків, яку треба буде заплатити у випадку обрання тієї чи іншої системи оподаткування, необхідно знати прогнозні суми виручки та витрат, що не завжди можливо. Але для типових випадків ми можемо надати рекомендації, базуючись на знанні типових економічних показників, навіть без проведення точних розрахунків.

Поради:

1. Якщо ви плануєте надавати бізнес-послуги, обирайте 3 групу єдиного податку, без ПДВ (за ставкою 5 відсотків), а якщо виключно побутові послуги – то першу або другу групу, залежно від наявності найманих працівників та запланованого обсягу виручки.

2. У разі здійснення роздрібною торгівлі (крім торгівлі алкоголем, тютюном, пальним, автомобілями, ювелірними виробами), обирайте 2 групу єдиного податку. Якщо ви здійснюєте роздрібну торгівлю пивом або столовими винами, ви теж можете обрати цю групу

3. Якщо ви плануєте продавати підакцизні товари (алкоголь, тютюн, автомобілі), вам доведеться здійснювати цю діяльність на загальній системі оподаткування, але якщо виручка за 12 місяців не перевищує 1 млн. грн., то вам при цьому не обов'язково реєструватися платником ПДВ.

4. Якщо ви плануєте продавати ювелірні вироби, то вам буде вигідніше бути платником єдиного податку 3-ї групи (за умови, що ваша націнка складає не менше за 20 відсотків роздрібною ціни).

5. Також обирайте 2 групу, якщо плануєте здійснювати виробництво товарів (крім підакцизних) у невеликих обсягах (менше 1,5 млн. грн. на рік). Якщо ж ваші обсяги перевищують цей показник (але не більше 5 млн. грн. на рік), доцільно обрати:

- єдиний податок 3-ї групи за ставкою 3 відсотки, зі сплатою ПДВ, у разі придбання сировини та матеріалів у платників ПДВ;
- єдиний податок 3-ї групи за ставкою 5 відсотків, без сплати ПДВ, у разі придбання сировини та матеріалів у неплатників ПДВ

6. У разі здійснення оптової торгівлі у обсягах більше 5 млн. грн. на рік вам доведеться обрати загальну систему оподаткування з ПДВ, але якщо виручка не перевищує цю суму, ви маєте вибір – обрати загальну систему або спрощену. В такому разі:

- Оберіть загальну систему оподаткування, якщо ваша маржа менша за 15 відсотків ціни продажу;
- Якщо вашими покупцями є неплатники ПДВ, а ваша маржа більша за 20 відсотків ціни продажу, обирайте спрощену систему за ставкою 5 відсотків (без ПДВ);

7. Якщо ви придбаєте товари у платників ПДВ та реалізуєте також платникам ПДВ, а ваша маржа більша за 20 відсотків ціни продажу, оберіть спрощену систему із сплатою ПДВ, ставка єдиного податку складатиме при цьому 3 відсотка

Які податки сплачує ТОВ

Загальна система оподаткування для ТОВ

У разі перебування на загальній системі оподаткування юридична особа сплачує лише один прямий податок – податок на прибуток підприємств. Ставка податку складає 18 відсотків прибутку до оподаткування. Розрахунок прибутку багато у чому збігається з розрахунком чистого доходу підприємця. Він дорівнює різниці між доходами та витратами, але самі правила розрахунку дещо відрізняються.

Якщо дохід компанії за 12 місяців перевищує 1 млн. грн., необхідно сплачувати ПДВ. Розрахунок ПДВ для юридичної особи нічим не відрізняється від розрахунку ПДВ

у підприємця. За бажанням, компанія може зареєструватися платником ПДВ до досягнення суми доходу 1 млн. грн.

Як бачимо, ставка прямого оподаткування юридичних осіб (18%) суттєво нижча за сукупну ефективну ставку оподаткування фізичних осіб – підприємців (34%). Навіть якщо до неї додати ставку оподаткування дивідендів (6,5 відсотків, включаючи ПДФО та військовий збір), то сукупна ефективна ставка оподаткування доходів компанії складе 23,3 відсотка, порівняно з 34 для ФОП. Тому для юридичних осіб, на відміну від підприємців, застосування спрощеної системи оподаткування є менш привабливим

Спрощена система оподаткування для ТОВ

На відміну від підприємців, які можуть застосовувати одну з трьох груп єдиного податку, юридичні особи обмежені у своєму виборі лише 3-ю групою. Ставка податку для них складає 5 відсотків від обороту, а у разі добровільної реєстрації платником ПДВ – 3 відсотки.

Обмеження щодо максимальної річної суми виручки для юридичних осіб – платників єдиного податку таке саме, як і для ФОП 3-ї групи, тобто 5 млн. грн.

Вибір системи оподаткування для ТОВ

Для юридичної особи правильний вибір системи оподаткування є більш складним завданням, ніж для підприємця – фізичної особи. Найбільш точно це можна зробити шляхом порівняння результатів розрахунків кількох альтернативних варіантів з використанням прогнозних сум доходів та витрат. За відсутності таких даних можна лише надати рекомендації загального характеру. Отже:

- Якщо ваша маржа (різниця між виручкою та витратами) менша за 10-12 відсотків – завжди обирайте загальну систему;
- Якщо ваша маржа більша за 25-30 відсотків – однозначно оберіть спрощену систему;
- Якщо ваша маржа складає 15-20 відсотків – оберіть загальну систему, якщо ви не є платником ПДВ, у разі ж сплати ПДВ краще буде обрати спрощену систему.

Коли доцільно реєструватися платником ПДВ

Якщо ви є платником ПДВ, це означає для вас додаткові витрати на сплату податку, які приблизно дорівнюють 1/6 доданої вартості (суми прибутку до оподаткування, заробітної плати, ЄСВ та інших податків).

Податковий кодекс вимагає обов'язкової реєстрації платником ПДВ, якщо доходи за 12 місяців перевищують 1 млн. грн. Але бувають випадки, коли зареєструватися платником ПДВ доцільно добровільно. Досить частою є ситуація коли компанії-покупці вимагають, щоб постачальник був платником ПДВ як передумову для роботи.

Чи завжди варто іти назустріч таким побажанням? Це залежить від двох факторів – розміру вашої маржі та того, чи є ваші постачальники, у свою чергу, платниками ПДВ.

Якщо ваші основні постачальники – не платники ПДВ, а розмір вашої маржі невеликий, то в жодному випадку добровільно реєструватися платником ПДВ не варто, інакше ви ризикуєте понести суттєві збитки. Інколи альтернативним рішенням може бути невелике зменшення ціни для покупців – платників ПДВ, але у будь-якому випадку потрібні попередні розрахунки, аби знайти найбільш економічно вигідне рішення.

2. Особливості оподаткування малого бізнесу у 2021 році

Початок нового року – нові розміри податків. Враховуючи зростання прожиткового мінімуму та мінімальної зарплати, податки у 2021 році суттєво зміняться.

Таблиця 1.

Прожитковий мінімум у 2021 році

Соціальні та демографічні групи населення	Прожитковий мінімум, грн..		
	31 січня	31 липня	31 грудня
Працездатні особи	2189	2294	2393

Таблиця 2

Мінімальна зарплата у 2021 році

Період 2021 року	Розмір мінімальної зарплати, грн..	
	31 січня	31 липня
	6000	6500

Погодинну зарплату пропонується підняти до 39,12 грн.

Таблиця 3

Розміри податків, які сплачуватимуть фізичні особи – підприємці у січні 2021 року

Система оподаткування	Єдиний податок	ЄСВ (22% від мінімальної зарплати)	Податок на доходи фізосіб	Військовий збір	Всього за місяць
Перша група єдиного податку	218,9 грн (до 10% від прожиткового мінімуму працездатної особи, встановленого на 1 січня звітного року)	1 320 грн	не сплачується	не сплачується	1 538,9 грн
Друга група єдиного податку	1200 грн (до 20% від мінімальної зарплати)	1 320 грн	не сплачується	не сплачується	2 520 грн
Третя група єдиного податку (без ПДВ)	5% від доходу	1320,06 грн	не сплачується	не сплачується	1 320 грн + 5% від доходу
Третя група єдиного податку (з ПДВ)	3% від доходу + 20% ПДВ	1 320 грн	не сплачується	не сплачується	1 320 грн + 3% від доходу + 20% ПДВ
Загальна система оподаткування	не сплачується	1 320 грн	18% від чистого прибутку(дохід мінус витрати)	1,5% від чистого прибутку(дохід мінус витрати)	1 320 грн + 18% ПДФО + 1,5% військовий збір
За найманого працівника	не сплачується	1 320 грн(22% від окладу)	1 080 грн (18% від окладу)	90 грн (1,5% від окладу)	2 490 грн

Безумовно зрозуміло, що з 1 липня податкове навантаження зростатиме.

Крім того слід враховувати:

Туристичний збір

Для внутрішнього туризму (до 0,5% від мінімальної заробітної плати);

Для в'їзного туризму (до 5% від мінімальної заробітної плати).

Податок на нерухомість (не більше 1,5% від мінімальної заробітної плати за 1 кв.м.).

При цьому, місцеві ради можуть встановити ставки єдиного податку в меншому розмірі. У разі, якщо таке рішення місцевою радою не приймається, то продовжує діяти ставка, встановлена у 2020 році.

Незалежно від наявності рішення місцевої ради, у разі здійснення платником єдиного податку діяльності в кількох населених пунктах, єдиний податок справляється за максимальною ставкою.

Відзначимо, що через об'єднання територіальних громад та нового територіального устрою платникам єдиного податку слід з'ясувати як розмір єдиного податку, так і бюджетний рахунок для його сплати. Адже рахунки змінюються щорічно з початком нового бюджетного року. Несвоєчасна або неповна сплата єдиного податку, сплата на неналежний рахунок може спричинити виникнення обов'язку у такого платника єдиного податку перейти на загальну систему, що відповідає праву анулювати реєстрацію платника єдиного податку податковим органом.

Нагадуємо, що підприємці першої та другої груп спрощеної системи оподаткування сплачують єдиний податок щомісяця авансом не пізніше 20 числа поточного місяця

Пам'ятка!

1. ФОП-єдинникам на 1 групі заборонено мати найманих працівників.

2. Підприємці-єдинники на 2 та 3 групі, які використовують найману працю, повинні сплачувати «зарплатні» податки:

за рахунок роботодавця – нараховувати ЄСВ «зверху»;

за рахунок працівника – утримувати ПДФО та військовий збір.

Нагадаємо, що з 01 січня 2021 року Законом України від 14.07.2020 р. № 786-ІХ «Про внесення змін до Податкового кодексу України щодо функціонування електронного кабінету та спрощення роботи фізичних осіб-підприємців» скасовується:

вимога обов'язкової реєстрації Книги обліку доходів та витрат;

обов'язок ведення книги обліку доходів для ФОП 1 та 2 групи спрощенців та 3 групи, які не є платниками ПДВ. Фізичним особам – підприємцям I-III груп на спрощеній системі оподаткування можна буде вести облік у будь-якій зручній формі – паперовій чи електронній – із зазначенням суми доходу за місяць. Фізичні особи – підприємці на загальній системі зможуть вести облік також у паперовому або електронному вигляді, але за типовою формою, визначеною Міністерством фінансів.

Платникам податків не потрібно вчиняти жодних дій по скасуванню реєстрації вже зареєстрованих книг з 1 січня 2021 року (подавати будь-які заяви чи повідомлення не потрібно).

При веденні обліку у довільній формі платники єдиного податку вправі застосовувати **будь-який спосіб обліку доходів** (це можуть бути записи у будь-якому довільному реєстрі). У тому числі, платники можуть продовжувати вести Книгу обліку доходів (для платників єдиного податку першої, другої та третьої груп, які не є платниками ПДВ) та Книгу обліку доходів і витрат (для платників єдиного податку третьої групи, які є платниками ПДВ) за формами, затвердженими наказом Мінфіну від 19.06.2015 р. № 579.

Не має **вимоги до платника податків повідомляти контролюючі органи про обраний вид реєстру**. Разом із тим податкові органи мають право запросити зазначену інформацію у порядку визначеному ПКУ для перевірки дотримання платником вимог ПКУ щодо граничного обсягу доходу за відповідний період. Тому такі записи мають містити

інформацію щонайменше про місячні обороти, вони є джерелом інформації для складання платником податку звітності з єдиного податку.

Зазначені зміни не скасовують обов'язок для всіх платників податків (включаючи таких суб'єктів) дотримуватися вимог пп. 44.1 та 44.3 ПКУ, зокрема, щодо ведення обліку доходів, витрат та інших показників, пов'язаних з визначенням об'єктів оподаткування та/або податкових зобов'язань, на підставі первинних документів (документів на придбані товари) та їх належне зберігання. Тому інформація про місячні обороти, яку самозайнята особа буде з 1 січня 2021 року заносити до довільного реєстру, має відповідати змісту первинних документів за відповідний період.

3. Як управляти податками на малому підприємстві

«Немає нічого осудливого в тому, що справи ведуться таким чином, щоб можна було платити податків так мало, як це тільки можливо.

Так роблять всі – і бідні, і багаті. І всі вони праві, оскільки ніхто не зобов'язаний платити суспільству більше, ніж тебе зобов'язує закон».

Лернед Хенд

Ці слова, що належать американському судді відомі багатьом українським платникам податків. Дійсно, бажання отримати прибуток є сутністю підприємницької діяльності, незалежно від того, якими способами підприємство досягає цього – розширенням свого бізнесу (пошук нових ринків збуту, збільшення обсягу продажу – екстенсивний шлях) або підвищенням його ефективності (скороченням витрат, збільшенням продуктивності праці, зменшенням кількості працівників – інтенсивний шлях).

При цьому недосконалість податкового законодавства на фоні посилення податкового тиску на підприємства-платники податків, спонукають останні ухилятися від сплати податків, що є злочином перед державою. Разом з тим, використання підприємствами можливих законних способів щодо мінімізації податків дають змогу протистояти фінансовим труднощам. Сьогодні мінімізація податків стає одним з найважливіших завдань фінансового управління підприємства в контексті управління фінансовими ресурсами та головною метою податкового менеджменту.

3.1. Загальні засади податкового менеджменту

Зростання значення економічних важелів управління прибутковістю діяльністю підприємства передбачає застосування оптимальних підходів до податкового планування та оцінки його ефективності. Однак на більшості підприємств податкове планування ототожнюється із застосуванням легальних методів зменшення податкового навантаження на підприємство під час формування так званого «податкового календаря» без врахувань сучасних методологічних підходів його оптимізації.

Між тим, вивчення сучасних методологічних засад податкового менеджменту, лише частиною якого є податкове планування, набуває особливої актуальності для кожного підприємства і на сам перед малого.

Одним з завдань податкового менеджменту є вибір найбільш раціональної податкової політики підприємства виходячи з встановлених законодавством ставок оподаткування та фінансових ресурсів підприємства. Для суб'єктів малого підприємництва це, насамперед передбачає здійснення вибору між загальною та спрощеною системами оподаткування та аналіз доцільності їх застосування.

У контексті цього можна зазначити, що податковий менеджмент не ставить за мету приховати зароблені гроші від оподаткування, адже приховування доходів вважається карним злочином та аморальним вчинком. Разом з тим, сплата податків не повинна бути «бездумною і максимальною».

Оптимізацію оподаткування у найширшому її розумінні визначають як *порівняння різних варіантів ділової активності та використання ресурсів з метою виявлення найнижчого рівня податкових зобов'язань, які виникають при цьому*. Оскільки податкова оптимізація ґрунтується на вивченні основних положень податкового законодавства, то постійні зміни, пов'язані з удосконаленням податкової політики спонукають до здійснення конкретних законних кроків для мінімізації податків. Оптимізація оподаткування, на наш погляд, повинна ґрунтуватись на загальних положеннях та принципах ефективного планування податкових наслідків діяльності підприємств, враховувати позицію фіскальних органів з питань оподаткування та перспективи змін системи оподаткування, а не лише на способах та схемах мінімізації податків.

Для проведення податкової оптимізації на вітчизняних підприємствах варто дотримуватись принципів:

- законності проведених операцій – способи оптимізації податків не повинні суперечити чинному податковому законодавству;
- обачності – оптимізація повинна ґрунтуватись на логічному використанні недоліків у законодавстві, а не на створенні штучних схем заниження податків;
- послідовності – обрані інструменти податкового планування повинні формувати схему оптимізації, притаманну конкретному підприємству, що ґрунтується на дотриманні його типових господарських операцій;
- поміркованості – отримання максимальної вигоди з мінімальними витратами за дотримання законності нарахування і сплати податків.
- ефективності – витрати на проведення заходів щодо оптимізації податкового планування не повинні перевищувати отриману економію від мінімізації оподаткування.

3.2. Варіанти (сценарії) поведінки підприємства у взаєминах з державою з податкових питань

Податковий менеджмент охоплює рівень управління податковими потоками на підприємствах. Його основним завданням є мінімізація (оптимізація) податків, які сплачуються конкретним підприємством на підставі ухвалення управлінських рішень. Кінцева **мета податкового менеджменту** – збільшити доходи (грошові потоки) підприємства за рахунок мінімізації і оптимізації податків.

Склад заходів податкового менеджменту залежить від форми податкової політики підприємства.

Податкова політика має відображати методику планування, обчислення і сплати податкових платежів, що застосовується суб'єктом господарювання і обирається власником на його розсуд, вона не обов'язково має оптимізаційний характер [2; с. 237].

Податкову політику можна визначити як систему проведених підприємством в галузі податкового обліку заходів, що виражає варіанти (сценарії) його поведінки у взаєминах з державою з питань обчислення та сплати податкових платежів.

В умовах складного і нестабільного законодавства керівництво підприємства може вибрати кілька варіантів (сценаріїв) поведінки в податкових взаєминах з державою:

1. **"Обережний"**. Керівництво підприємства не вступає в конфлікт із органами контролю з питань їхньої оцінки правомірності ведення податкового обліку. Дії підприємства виражаються в погодженні з будь-якими, у тому числі й не цілком відповідними законодавству фіскальними позиціями органів контролю щодо коректності ведення податкового обліку; за результатами податкових перевірок без оскарження сплачуються всі фінансові санкції.

2. **"Зважений"**. Керівництво підприємства вважає за можливе вступити в конфлікт із органами контролю щодо оцінки правомірності здійснення податкового обліку тільки у випадку впевненості в позитивному результаті. Податковий облік ґрунтується на дотриманні встановлених законодавством нормативно-правових актів і проаналізованих

роз'яснень органів контролю, які певною мірою відповідають нормам податкового законодавства, за результатами перевірок органів контролю оскаржуються тільки не відповідні законодавству (на думку підприємства) значні суми фінансових санкцій.

3. **"Ризиковий"**. Керівництво підприємства готове вступити в конфлікт із органами контролю щодо оцінки правомірності податкового обліку незалежно від упевненості в успішному результаті вирішення конфліктної ситуації. В питаннях ведення податкового обліку підприємство орієнтується тільки на встановлені законодавством нормативні акти, ігнорує будь-якою мірою не відповідні законам роз'яснення органів контролю, оскаржує результати перевірок, які не відповідають законодавству.

Дії керівництва залежно від розглянутих варіантів поведінки можна проаналізувати на такому прикладі.

Як відомо, у Законі України "Про прибуток" не конкретизовані події та дати, після настання яких підприємство має право збільшувати балансову вартість відповідної групи основних фондів (ОФ).

Щодо цього питання був виданий лист ДПАУ від 21.04.2003 № 3859/6/15-1116, у якому зазначається, що ОФ 1-ї групи починають амортизувати з кварталу, наступного за введенням в експлуатацію, а ОФ 2-ї та 3-ї групи – з кварталу, наступного за оприбуткуванням.

Цю неврегульовану ситуацію керівництво підприємства може вирішити в такий спосіб:

1. **"Обережний"** варіант: підприємство збільшить балансову вартість групи ОФ після останньої події, між перерахуванням оплати й оприбуткуванням ОФ, оскільки вищенаведений лист ДПАУ не є узагальнюючим податковим роз'ясненням, а відповідних норм у Законі про прибуток немає.

2. **"Зважений"** варіант: підприємство скористається механізмом, викладеним у Листі ДПАУ й у випадку виникнення конфліктної ситуації посилатиметься на нього й на правило про конфлікт інтересів з пп. 4.4.1 Закону М 2181.

3. **"Ризиковий"** варіант: підприємство буде амортизувати ОФ після першої події, яка сталася раніше між оприбуткуванням ОФ й оплатою (у т.ч. й неотоварені передплати), і у випадку виникнення конфліктної ситуації підготується відстоювати правильність такої позиції в суді на підставі норм пп. 4.4.1 Закону № 2181 [11; с. 307].

4. Форми реалізації податкового менеджменту та фактори що на них впливають

Варіант (сценарій) поведінки підприємства у взаєминах з державою з податкових питань (податкова політика) впливає на вибір системи проведення у сфері податкового обліку заходів (податковий менеджмент підприємства). Можна виділити такі форми реалізації податкового менеджменту *розрахунок поточних податкових платежів, бюджетування податків, податкове планування.*

Розрахунок поточних податкових платежів – це система заходів, спрямована на обчислення фактичної суми податкових платежів, що підлягають сплаті підприємством у поточному звітному періоді.

Розрахунок поточних податкових платежів є обов'язковою формою реалізації податкового менеджменту підприємства, без якої неможливо його подальше функціонування, тому що несплата поточних податкових платежів призводить до ліквідації підприємства.

Разом з тим розрахунок поточних податкових платежів може бути і єдиною формою податкового менеджменту, а може застосовуватися поряд з іншими формами, зокрема з бюджетуванням податків і податковим плануванням.

Бюджетування податків можна охарактеризувати як систему заходів, спрямовану на визначення планової суми податкових платежів, яку має сплатити підприємство у майбутніх періодах.

Бюджетування податків є складовою системи бюджетування й передбачає складання податкового плану на майбутній період на основі показників оперативних і фінансових бюджетів підприємства. Відмінність розрахунку поточних податкових платежів і бюджетування податків як форм податкового менеджменту проявляється в тому, що перша з них спрямована на визначення фактичної суми податкових платежів за поточний період, а друга – на визначення прогнозованої суми на майбутні періоди. При цьому бюджетування податків ґрунтується на використанні показників бюджетів підприємства, а розрахунок поточних податкових платежів – ні.

Податкове планування можна визначити як систему заходів підприємства, спрямовану на максимальне використання можливостей чинного законодавства з метою законної оптимізації податкових платежів.

Податкове планування є найвищою формою податкового менеджменту підприємства, оскільки процес його здійснення передбачає використання спеціальних методів, які дають змогу оптимізувати податкові платежі законними способами. Податкове планування, так само як і бюджетування податків, ґрунтується на використанні показників бюджетів підприємства, однак ці форми податкового менеджменту розрізняються спрямованістю.

Метою податкового планування виступає процес оптимізації податкових платежів суб'єкта господарювання, **метою бюджетування податків** – процес планового розрахунку податкових платежів, який не передбачає їх оптимізацію. Між тим бюджетування податків може використовуватися разом із податковим плануванням щодо платежів, які з об'єктивних причин оптимізувати неможливо або недоцільно.

Податкове планування може застосовуватися разом з бюджетуванням податків і розрахунком поточних податкових платежів.

Як вже зазначалось, варіанти (сценарії) поведінки підприємства в податкових взаєминах з державою впливають на вибір системи заходів, що проводяться у сфері податкового обліку. Так, за **"обережного" варіанта** поведінки впровадження заходів податкового планування малоімовірно, оскільки механізм оптимізації оподаткування в деяких випадках сприймається органами контролю як ухилення від сплати податків і передбачає певні дії щодо відстоювання правомірності його застосування. Тому підприємства, що впроваджують таку податкову політику, як правило, обмежуються заходами розрахунку податкових поточних платежів, іноді й бюджетуванням.

За **"зваженого" варіанта** поведінки підприємство буде, як правило, використовувати тільки найбільш безпечні з погляду привернення уваги органів контролю варіанти оптимізації оподаткування, за **"ризикованого"** – будь-які законні варіанти.

Крім варіантів (сценаріїв) поведінки у взаєминах з державними органами на вибір форми реалізації податкового менеджменту впливають також інші фактори, зокрема, цільові установки керівництва стосовно форм управління податками, фінансовий стан, розмір податкових платежів підприємства тощо.

До того ж слід зауважити, що податковий менеджмент є специфічною підсистемою внутрішнього управління, на організацію якої впливає низка факторів, зокрема, такі:

1) більшість українських податкових реалій не є вітчизняним "винаходом" у зв'язку з недовгим періодом існування податкової системи. Автоматичне перенесення зарубіжних способів і прийомів у вітчизняну практику оподаткування підприємств без наукового обґрунтування не сприяє підвищенню ефективності податкового менеджменту;

2) податкові реалії, які склалися, не сприяють стабільності підприємницької діяльності і, водночас, створюють велике поле діяльності для податкового менеджменту;

3) парадокси української ділової культури зумовлюють протиріччя вітчизняного податкового менеджменту: з одного боку, метою бізнесу є отримання прибутку, а з іншого – підприємства витрачають багато зусиль для зменшення прибутку з метою мінімізації податкових витрат;

4) офіційна статистика не відрізняється особливою достовірністю у зв'язку зі значною часткою тіньових операцій, які у ній не відображені;

5) нестабільність податкового законодавства, часте коригування нормативно-правової бази;

6) вільне трактування податкових законів у підзаконних актах, що нерідко призводить до зміни суті законів; велика кількість нормативних актів, які не пройшли реєстрації у Міністерстві юстиції України і не мають законної юридичної сили, але є обов'язковими до застосування з погляду податкових органів;

7) відсутність чіткої системи забезпечення платника податків необхідною інформацією про зміни у податковому законодавстві, а також поясненнями з окремих питань щодо сплати податків;

8) неточність формулювань законодавчо-нормативних актів, внаслідок чого на практиці трапляється їх різночитання;

9) відсутність координації між окремими законами про податки, а також між податковими законами і законами, які регулюють окремі види діяльності;

10) відсутність (або недостатня кількість) спеціалістів з питань оподаткування та недосконала організаційно-управлінська структура підприємства;

11) недостатня увага керівництва суб'єкта підприємницької діяльності до питань функціонування податкового менеджменту, нерозуміння його суті та значення.

Ці фактори впливають на податкову політику підприємства, і як наслідок, на заходи податкового менеджменту [4; с. 57].

5. Сутність та види податкового планування на підприємстві

Податкове планування на рівні підприємства – це вибір між різними варіантами здійснення фінансово-господарської діяльності і розміщення активів з метою досягнення максимально низького рівня податкових зобов'язань, які при цьому виникають.

Податкове планування за умови його правильної організації дає підприємству можливість:

дотримуватися податкового законодавства шляхом правильності розрахунку податків, зборів та інших платежів податкового характеру;

звести до мінімуму податкові зобов'язання;

максимально збільшити прибуток;

розробити структуру взаємовигідних угод із постачальниками і замовниками;

ефективно керувати грошовими потоками;

уникати штрафних санкцій.

Податкове планування доцільне завжди: і коли підприємство процвітає, і коли воно балансує на межі рентабельності або, що значно гірше, на межі банкрутства. За умови грамотного підходу покращення фінансового стану підприємства не буде пов'язане з податковими порушеннями.

Класифікація видів податкового планування

Податкове планування можуть здійснювати як *громадяни* – суб'єкти підприємницької діяльності, так і *юридичні особи*. В останньому випадку особливості оптимізації оподаткування залежатимуть від того, до якої сфери діяльності належить підприємство (так звана галузева оптимізація має свої конкретні інструменти і методи, властиві конкретному виду діяльності, – виробниче підприємство, торгове, посередницьке, фінансово-кредитне тощо), а також від розмірів самого підприємства (маленьке, середнє, велике).

Залежно від організаційної структури суб'єкта підприємництва податкове планування може бути *індивідуальним* і *корпоративним*. Особливістю корпоративного податкового планування є можливість застосування гнучкої структури корпорації для перерозподілу прибутку між відповідними структурними одиницями, які входять до складу корпорації. Індивідуальне податкове планування реалізується суб'єктами підприємництва, які

не мають корпоративної структури, і суб'єктами підприємництва, які здійснюють діяльність без утворення юридичної особи.

Залежно від характеру управлінських рішень податкове планування розподіляють на:

- *поточний податковий контроль* – заходи щоденного моніторингу зміни законодавчої бази;
- *контроль правильності обчислення і переліку податкових зобов'язань*, а також дослідження причин різних змін середньостатистичних показників підприємства;
- *поточне податкове планування* – заходи з поточної оптимізації оподаткування, складання типових схем господарських операцій і реалізації угод;
- *стратегічне податкове планування* (варіаційно-податковий аналіз) – складання прогнозів податкових зобов'язань підприємства, а також схем реалізації заходів щодо зниження податкового навантаження на підприємство.

Залежно від використовуваних інструментів податкове планування може базуватися на:

- *використанні податкових пільг* – повне або часткове звільнення суб'єктів підприємництва від сплати певних податків, пов'язане з певною діяльністю або виробництвом певної продукції,
- *використанні податкових лазівок* – окремих питань підприємницької діяльності, не врегульованих податковим законодавством,
- *використанні спеціально розроблених схем, оптимізації податкових платежів*, які звичайно і є основним інструментом податкового планування.

Податкове планування може базуватися і на прямих порушеннях податкового законодавства, але тоді воно не відповідатиме основним принципам, покладеним в основу цього планування.

І, нарешті, **залежно від дієвості суб'єктів** податкового планування стосовно використання можливих інструментів, воно поділяється на **пасивне і активне**. В основу **пасивного податкового планування** покладена альтернативна оптимізація. Така оптимізація можлива тоді, коли в податковому законодавстві існують дві і більше альтернативні норми, а доцільність застосування будь-якої з них вирішує фахівець підприємства або фізична особа – платник податків. Прикладом пасивного податкового планування може бути розв'язання питання стосовно доцільності переходу на спрощену систему оподаткування суб'єкта малого підприємництва. До **активного податкового планування** належать специфічні методи планування діяльності підприємства із застосуванням спеціально розроблених оптимізаційних схем.

Податкова схема діяльності кожного підприємства загалом, як і реалізації кожної окремої угоди зокрема, є індивідуальною і вимагає попереднього планування і розрахунків. Елементи податкового планування, навіть якщо воно спеціально не організується і не реалізується, наявні в діяльності кожного підприємства і кожного підприємця. Людина, яка тільки-но стає на шлях підприємницької діяльності і вирішує, в якій формі цю діяльність здійснювати – бути підприємцем без утворення юридичної особи або реєструвати підприємство, – вже займається податковим плануванням, оскільки, прораховуючи витрати, пов'язані із придбанням патенту або реєстрацією підприємства, вона одночасно рахує і податки, які сплачуватиме в першому і в другому випадках.

5.1. Організація податкового планування

Існує думка, що необхідність податкового планування і його обсяги у вирішальному ступені залежить від тягара податкового тиску на підприємство. За оцінками експертів, якщо податки складають більш половини видатків господарюючого суб'єкта, тоді податкове планування приймає глобальний характер й стає важливішим елементом усієї управлінської роботи в організації. Якщо податки не перевищують 15% загального доходу ор-

ганізації, то потреба у податковому плануванні мінімальна – за станом податкових платежів має змогу слідкувати сам підприємець або його бухгалтер. При рівне податкового гніту 20-35% у малих та середніх фірмах доцільна праця фахівця, а у великих – групи фахівців, орієнтованих виключно на контроль за податковими зобов'язаннями [3; с. 156-157].

Навряд чи можна погодитися з такими міркуваннями з декількох причин.

По-перше, податкове планування, якщо під ним розуміти планування з метою оптимізації податкових платежів, не може залежати від рівня податкового навантаження на підприємство. Якщо підприємство сприймає концепцію податкового планування, то його реалізація може здійснюватися за будь-якого, навіть найменшого, рівня податкового навантаження. При цьому мають застосовуватися всі можливі інструменти, форми і методи податкового планування; звичайно, підкреслимо, лише ті інструменти, форми і методи, які не порушують чинного законодавства.

По-друге, наявність на підприємстві спеціального структурного підрозділу, який здійснює податкове планування, його штат, можливість обслуговування в аудиторських і консалтингових фірмах залежатимуть не стільки від рівня податкового навантаження на підприємство, скільки від його фінансових можливостей.

Якщо у підприємства відсутні кошти на організацію служби податкового планування, то навіть при високому податковому навантаженні воно не зможе її організувати. Тому кожне підприємство, формуючи службу податкового планування, має виходити, *по-перше*, з того, які кошти воно може спрямувати на організацію такої діяльності, і, *по-друге*, чи зможуть ці витрати окупитися, а якщо окупляться, то за який час. Звичайно, на малих підприємствах, де, крім робітників, є лише керівник (директор) і бухгалтер, ні про яку спеціальну службу говорити не можна, а функції податкового планування повинні на себе взяти вони самостійно. На великих підприємствах, де, як структурні підрозділи, вже організована бухгалтерія і планово-фінансовий відділ, обов'язки щодо виконання таких функцій доцільно покласти на одного з працівників цього відділу або сформувану групу податкового планування.

Що стосується великих підприємницьких структур, то в їхній організаційній структурі потрібно формувати спеціальні відділи податкового планування.

До складу цих підрозділів (груп або відділів) доцільно включати:

- фінансистів, які розробляють схеми податкового планування і оцінюють їхню можливу ефективність;
- бухгалтерів – аналізують можливість відтворення таких схем у бухгалтерському обліку відповідно до норм чинного податкового законодавства і положень (стандартів) бухгалтерського обліку;
- юристів – готують необхідні документи для оформлення і виконання угод, а також аналізують схеми податкового планування з точки зору їх правової захищеності з урахуванням норм податків, фінансового, господарського, цивільного і міжнародного права.

Якщо відділ податкового планування на підприємстві не створюється, до реалізації окремих схем мінімізації податкових платежів доцільно залучати, крім керівника підприємства, юриста, бухгалтера і фахівця з податкового планування.

Кожен з учасників оптимізації податкових платежів виконує чітко визначені функції:

- *керівник підприємства* приймає рішення про доцільність певної діяльності або схеми, дає юристу і бухгалтеру розпорядження щодо фактичних умов реалізації і очікуваних результатів податкової оптимізації;
- *юрист* аналізує правові аспекти угоди і її відповідність законодавству, узгоджує особливості реалізації угоди з контрагентами;
- *бухгалтер* здійснює розрахунки фінансових параметрів, порядок їх відтворення в бухгалтерському обліку і податковій звітності, розрахунок податків, які потрібно сплатити;

• *фахівець із податкового планування* оцінює всю інформацію, що надійшла від керівника, юриста і бухгалтера, і дає висновок стосовно можливості й доцільності реалізації такої схеми (див. рис. 1).



Рис. 1. Схема оптимізації податкових платежів

Рівні податкового планування

Податкове планування передбачає декілька рівнів, кожен з яких вимагає певних знань і навичок:

- *рівень перший* – вивчити податкові закони і навчитися своєчасно і правильно сплачувати податкові платежі. Для цього треба знати лише перелік усіх податків і зборів, їх об'єкти оподаткування, ставки, джерело і терміни сплати. Обчислити базу оподаткування, помножити її на ставку і віднести за рахунок відповідного джерела – це все, що треба зробити, щоб податок був нарахований. При ухваленні рішення про здійснення будь-якої господарської операції потрібно уважно вивчити законодавче поле і користуватися лише офіційними нормативними документами;
- *рівень другий* – навчитися оптимально сплачувати податкові платежі (планувати пропорційність прибутків і витрат в одному податковому періоді, уникати дебіторської заборгованості, тобто не платити зайвого), аналізувати фінансовий стан підприємства;
- *рівень третій* – навчитися платити мінімально, застосовуючи законні методи зменшення податкового тиску (див. рис. 2).



Рис. 2. Схема рівнів податкового планування

Таким чином, ефективність податкового планування значно підвищується за умови правильної і цілеспрямованої організації, що передбачає формування колективу людей, які виконуватимуть цю роботу, розробку плану, цілей і завдань податкового планування, а також розробку і реалізацію схем мінімізації податкових платежів.

5.2. Процес податкового планування

Процес податкового планування складається з декількох, пов'язаних між собою етапів. Ще до реєстрації організація повинна мати відповіді на загальні питання **стратегічного** характеру.

На першому етапі з'являється ідея об організації бізнесу, формуються цілі та задачі, також досягається ясність у питанні про можливість використання податкових пільг, що надаються чинним законодавством.

На другому етапі здійснюється вибір найбільш вигідного, з податкової точки зору, місця розташування виробництва та конторських приміщень організації, а також її філіалів, дочірніх компаній й керівних органів.

Вибір організаційно-правової форми бізнесу та визначення її співвідношення з виникаючим при цьому податковим режимом, як правило, здійснюється на третьому етапі.

Послідуючі етапи можна віднести до **поточного податкового планування**, яке повинне пронизувати всю систему управління господарюючого суб'єкта.

- формування, так званого, податкового поля організації з метою аналізу податкових пільг, на підставі чого складається план їх використання по вибраних податках;
- розробка (з урахуванням вже сформованого податкового поля) системи договірних відносин організації;
- складення журналу типових господарчих операцій для ведення фінансового та податкового обігу, аналіз різних податкових ситуацій;
- планування надійного податкового обліку та контролю за вірністю розрахунку й сплати податків.

Необхідність податкового планування у вирішальному ступені залежить від тягаря податкового гніту. Якщо податки складають більш половини видатків господарюючого суб'єкта, тоді податкове планування приймає глобальний характер й стає важливішим елементом усієї управлінської роботи в організації. За оцінками експертів, якщо податки не перевищують 15% загального доходу організації, то потреба у податковому плануванні мінімальна – за станом податкових платежів має змогу слідкувати сам підприємець або його бухгалтер. При рівне податкового гніту 20-35% у малих та середніх фірмах доцільна праця фахівця, а у великих – групи фахівців, орієнтованих виключно на контроль за податковими зобов'язаннями. У цьому випадку нагляд за оподаткуванням слід здійснювати на рівне вищого керівництва. Любий проект не повинен впроваджуватись без попередньої експертизи фахівців, що працюють в галузі фінансового і податкового менеджменту.

Послідовність податкового планування можна представити умовно *вісьмома* **укрупненими** **кроками**.

1. Формування податкового поля. Відповідно до статусу організації, на підставі її статуту і законодавчих актів в області оподаткування визначається перелік податків, які підлягають сплаті до бюджету і до позабюджетних фондів. Складається таблиця, що характеризує податкове поле господарюючого суб'єкта, в якій кожен податок описується наступними основними показниками (параметрами): джерело платежу (стаття витрат); бухгалтерська проводка; база оподаткування; ставка податку; терміни сплати; пропорції перерахування до бюджетів різних рівнів; реквізити організації, на адресу яких робляться перерахування; пільги або особливі умови числення податків.

Після цього фахівці організації аналізують усі надані законодавством пільги по кожному з податків на предмет їх використання в практичній господарській діяльності і складають потім детальний план використання пільг по вибраних податках.

2. Згідно із статутом організації і на основі Цивільного кодексу формується система договірних стосунків – **договірне поле**. Плануються можливі форми угод: *оренда, підряд, купівля-продаж, відшкодувальне надання послуг і тому подібне*. Податкові наслідки кожної угоди мають бути оцінені вже до моменту підготовки документів, тобто до її ув'язнення.

3. Підбираються типові господарські операції, які належить виконувати організації.

4. Розробляються різні ситуації з урахуванням податкових, договірних і господарських напрацювань.

5. Найкращі варіанти оформляються у вигляді блоків бухгалтерських і/або податкових проводок.

6. З оптимальних блоків складається **журнал типових господарських операцій** – основа ведення фінансового і податкового обліку.

7. Оцінюється отримання максимального фінансового результату з урахуванням податкових ризиків (можливих штрафних санкцій), здійснюється найбільш раціональне з податкової точки зору розміщення активів і прибутку організації.

8. Визначаються альтернативні способи облікової політики організації.

Облікова політика – це вибрана організацією сукупність способів ведення бухгалтерського і податкового обліку. Документ, який затверджується в кожній організації наказом керівника, оскільки законодавство у ряді випадків надає йому можливість вибрати ті або інші методи угруповання і оцінки чинників господарської діяльності, способи погашення вартості активів, методи визначення виручки і тому подібне (у більшості організацій є розбіжності облікової політики для ведення бухгалтерського обліку і для цілей оподаткування, тому складається, як правило, два відповідні документи про облікову політику).

При розробці облікової політики належить вирішити наступні завдання:

- зробити бухгалтерський облік прозорим і доступним для розуміння;
- створити систему податкового обліку;
- передбачити певні напрями зниження податків, що не суперечать чинному законодавству;
- створити таку організацію фінансової (бухгалтерською) служби, яка сприяла б своєчасному і чіткому рішенням завдань бухгалтерського обліку і оподаткування. Облікова політика має бути дієвим помічником, а не тим формальним документом, який щоб уникнути проблем необхідно представляти в податковий орган. При розробці облікової політики слід також зважати на специфіку діяльності організації.

Облікові прийоми, що формують оцінку активів, порядок визнання виручки від реалізації і списання витрат, мають прямий зв'язок з оподаткуванням організації, і її фінансовим положенням. За рахунок вибору тієї або іншої облікової методології (у дозволених законом межах) можна вибрати найбільш вигідний спосіб обліку. Тому визначення і грамотне застосування елементів облікової і податкової політики складає один з напрямів ефективного податкового планування.

Окремо слід розглянути ще два важливі кроки, це **договірна політика і внутрішній контроль**

Договірна політика є важливим інструментом при управлінні податковими зобов'язаннями господарюючого суб'єкта. Шляхом використання особливостей законодавчого регулювання договірних стосунків (існування як обов'язкових, так і необов'язкових приписів закону) можна по-різному юридично оформляти господарську операцію, не змінюючи при цьому її економічного змісту.

Для цілей оподаткування найбільше значення мають наступні елементи договору: *вид договору, сторони, предмет, період дії договору, ціна договору, порядок і форми розрахунків за договором, порядок і умови передачі товару; права і обов'язки сторін за договором, порядок переходу прав і обов'язків за договором*.

Вибираючи елементи договору, що укладається, слід брати до уваги **принцип переважання змісту договору над його формою**.

При оформленні стосунків з найнятими робітниками можливе укладення *трудових договорів, договорів цивільно-правового характеру з фізичними особами і з особами, що є індивідуальними підприємцями*. **Оптимізація податків** досягається за рахунок використання передбаченої законодавством можливості не віднесення окремих видів виплат до об'єктів оподаткування або не увімкнення їх в податкову базу, а також за рахунок відмінності в податкових статусах різних осіб.

Посередницькі договори дозволяють змінити розмір податкових зобов'язань по податку на прибуток організацій; ПДВ – за рахунок відсутності подвійного оподаткування по ПДВ при здійсненні діяльності по реалізації товарів, придбаних у осіб, що не є платниками ПДВ. Крім того, застосування посередниками спеціальних податкових режимів дозволяє їм акумулювати значну масу прибутку і знижувати розміри податкових платежів в цілому по бізнесу.

Зміни у формі і порядку проведення розрахунків по договорах дозволять господарюючим суб'єктам добитися значного відстрочення сплати податків, уникати небезпек, пов'язаних з проведенням додаткових заходів податкового контролю за правильністю застосування ціни угоди, і тому подібне

Відмінність в податкових статусах індивідуального підприємця і організації навіть у рамках звичайної системи оподаткування дозволяє організувати таку схему ведення бізнесу, яка дозволяє максимально використовувати можливість переведення значної частини прибутку суб'єктові з нижчим рівнем оподаткування.

Ще одним з важливих чинників ефективності податкового планування є **первинний контроль**, який здійснюється на рівні працівників бухгалтерських і фінансових служб організації. Такий контроль передбачає достовірність обліку об'єктів оподаткування, якісне складання податкових розрахунків, а також дотримання термінів сплати до бюджету податків і зборів.

До засадничих принципів технології внутрішнього податкового контролю можна віднести наступні:

- у рамках технології усі рішення по податках приймаються за допомогою певних процедур, що дозволяє виключити суб'єктивізм;
- усі податкові рішення вже зафіксовані на етапі впровадження технологій, і ніякий суб'єкт (включаючи керівника і головного бухгалтера) не може прийняти жодного рішення; при зміні ситуації податкове ув'язнення приймає група експертів (комісія);
- організація повинна позначити коло осіб, що мають право виконувати певні дії і процедури відносно податків;
- будь-яка фінансово-господарська операція повинна супроводжуватися письмовим документом певного зразка;
- для зменшення ризику виникнення податкової помилки максимально використовуються стандартизовані документи; при цьому жоден документ не повинен існувати в одному екземплярі: має бути хоч би ще одна його копія;
- повсякденному контролю підлягає обґрунтованість застосування податкових пільг до кожної угоди;
- усі бухгалтерські проводки і податкові розрахунки виробляються лише на основі таблиці типових господарських операцій (ситуацій); у первинних документах і бухгалтерських проводках робиться посилання на номер операції цієї таблиці;
- нетипова ситуація вимагає оформлення карти податкових рішень, яку заповнює тільки спеціальна експертна комісія з оподаткування.

Найбільш поширеними причинами податкових помилок, що виникають в практичній діяльності організацій, є:

- відсутність або неправильне оформлення (з позиції вимог податкового законодавства) первинних документів;
- помилки, обумовлені невірним тлумаченням чинного податкового законодавства;
- несвоєчасне реагування на зміни в податковому законодавстві, особливо в місцевому;
- невірні арифметичні розрахунки;
- несвоєчасне представлення звітної податкової документації;
- прострочення сплати податків [8; с. 41-43].

6. Оцінювання ефективності податкової політики підприємства

Аналіз результативності розробленої податкової стратегії слід здійснювати на комплексній основі. Для цього визначаються різні показники ефективності стратегій податкових платежів, які можна поділити на *загальні* та *часткові*. До загальних належать:

1. Збільшення або зменшення загальної суми податкових платежів підприємства в цілому за звітний період (наприклад, за звітний рік) у порівнянні із запланованим розміром.
2. Збільшення або зменшення загальної суми податкових платежів у порівнянні з попередніми роками (також у зіставленій базі).
3. Темпи зростання загального розміру податкових платежів підприємства за звітний рік (у відсотках).
4. Темпи зростання загального розміру податкових платежів підприємства за попередній рік (у відсотках).
5. Рівень оподаткування підприємства (P_n). Він визначається за формулою

$$P_n = \frac{ПП}{Чп},$$

де ПП – сума податкових платежів підприємства в цілому за певний період; Чп – чистий прибуток, отриманий підприємством за певний період.

6. Податкомісткість діяльності підприємства (Π_m). Для її визначення може бути застосована формула

$$\Pi_m = \frac{\Pi}{ПП},$$

де Π – чистий прибуток, отриманий підприємством за певний період; ПП – сума податкових платежів підприємства в цілому за певний період.

7. Податкова квота підприємства ($\Pi_{кв}$):

$$\Pi_{кв} = \frac{ПП}{ОД},$$

де ОД – загальний обсяг діяльності підприємства за відповідний період.

До часткових показників ефективності стратегії податкових платежів можна віднести такі:

1. Рівень оподаткування окремих господарчих операцій або укладених угод ($P_{оп. уг}$). Розрахунок проводиться за формулою

$$P_{оп. уг} = \frac{ПП_{оп. уг}}{\Pi_{уг}},$$

де ПП_{оп. уг} – сума податкових платежів після здійснення укладеної угоди; $\Pi_{уг}$ – прибуток, отриманий від здійснення укладеної угоди.

2. Рівень оподаткування окремих видів діяльності ($P_{оп. д}$). Для розрахунку використовується формула

$$P_{оп. д} = \frac{ПП_{д}}{\Pi_{д}},$$

де ПП_д – податкові платежі по виду діяльності, який аналізується; $\Pi_{д}$ – прибуток, отриманий від здійснення цього виду діяльності.

3. Рівень пільгового оподаткування підприємства (Рп):

$$P_{п.оп} = \frac{\Pi_{п.оп}}{\Pi},$$

де $\Pi_{п.оп}$ – сума пільгових податків, сплачених підприємством за період, що аналізується; Π – загальний чистий прибуток, отриманий підприємством за період, що аналізується.

4. Коефіцієнт оподаткування прибутку підприємства (Коп п):

$$K_{оп.п} = \frac{\mathcal{C}}{\Pi\Pi\Pi},$$

де \mathcal{C} – чистий прибуток підприємства, отриманий ним за відповідний період; $\Pi\Pi\Pi$ – сума податкових платежів, сплачених підприємством за відповідний період [6; с.456-460].

За результатами проведеного аналізу робляться висновки відносно ефективності функціонування системи податкового планування за визначений період та виявляються резерви на майбутні періоди.

7. Оптимізація податків як засіб підвищення ефективності малого бізнесу

Високий рівень податкового навантаження потребує особливого підходу до управління податковими витратами підприємства, в основу якого покладено заходи з оптимізації податкових наслідків здійснення господарської діяльності. При цьому можуть використовуватися як законні, так і незаконні способи. Отже, насамперед, їх потрібно правильно класифікувати.

До *незаконних способів* відносять ухилення від сплати податків, *законні способи* фахівці характеризують по-різному (рис. 3).

Так, представники органів ДПС, зазвичай розуміють під мінімізацією податків зменшення податків за допомогою використання "прогалин" та "лазівок" у законодавстві й негативно ставляться до суб'єктів господарювання, які використовують такий шлях мінімізації податків. Наприклад, в наказі ДПАУ від 11.12.2006 № 766 визначено, що основними напрямками роботи органів ДПС під час здійснення аналізу діяльності суб'єктів господарювання, які мінімізують податкові зобов'язання при визначенні податку на прибуток, є:

- відбір суб'єктів господарювання, які мінімізують податкові зобов'язання;
- оперативне передання результатів здійсненого відбору всім визначеним підрозділам органів ДПС для відпрацювання наявної інформації про цих платників та вчинення дієвих заходів із запобігання мінімізації та ухилення від сплати податків;
- аналіз та систематизація наявної інформації із внутрішніх та зовнішніх джерел;
- формування інформаційно-аналітичної довідки на підставі аналізу податкової звітності, інформації із зовнішніх джерел, інформації щодо вчинених дій та встановлених фактів виявлених порушень за підприємствами, які мінімізують податкові зобов'язання;
- відбір платників податків, які підлягають обов'язковим плановим або позаплановим перевіркам з метою мінімізації безрезультативних перевірок;
- запобігання використанню різноманітних схем ухилення від оподаткування.

До підприємств, які мінімізують податкові зобов'язання, згідно з цим наказом відносять такі:

1. СПД, що мають від'ємне значення об'єкта оподаткування, – "збиткові".
2. СПД, що визначили нульове значення нарахованої суми податку на прибуток, крім платників, у яких р. 08 декларації з прибутку < 0.
3. СПД, у яких податкове навантаження < 1 % при тому, що 08 > 0.
4. СПД з кількістю працівників до п'яти осіб, у яких співвідношення позитивного салдо між сумою податкового зобов'язання та сумою податкового кредиту з ПДВ до обсягів операцій, що оподатковуються за 20-відсотковою ставкою за місяць, становить до 5 %.
5. СПД з різною кількістю працівників, у яких розмір податкового зобов'язання дорівнює розміру податкового кредиту за місяць та розмір обсягу поставок за цей місяць більший за відповідну суму по кожній галузі окремо.

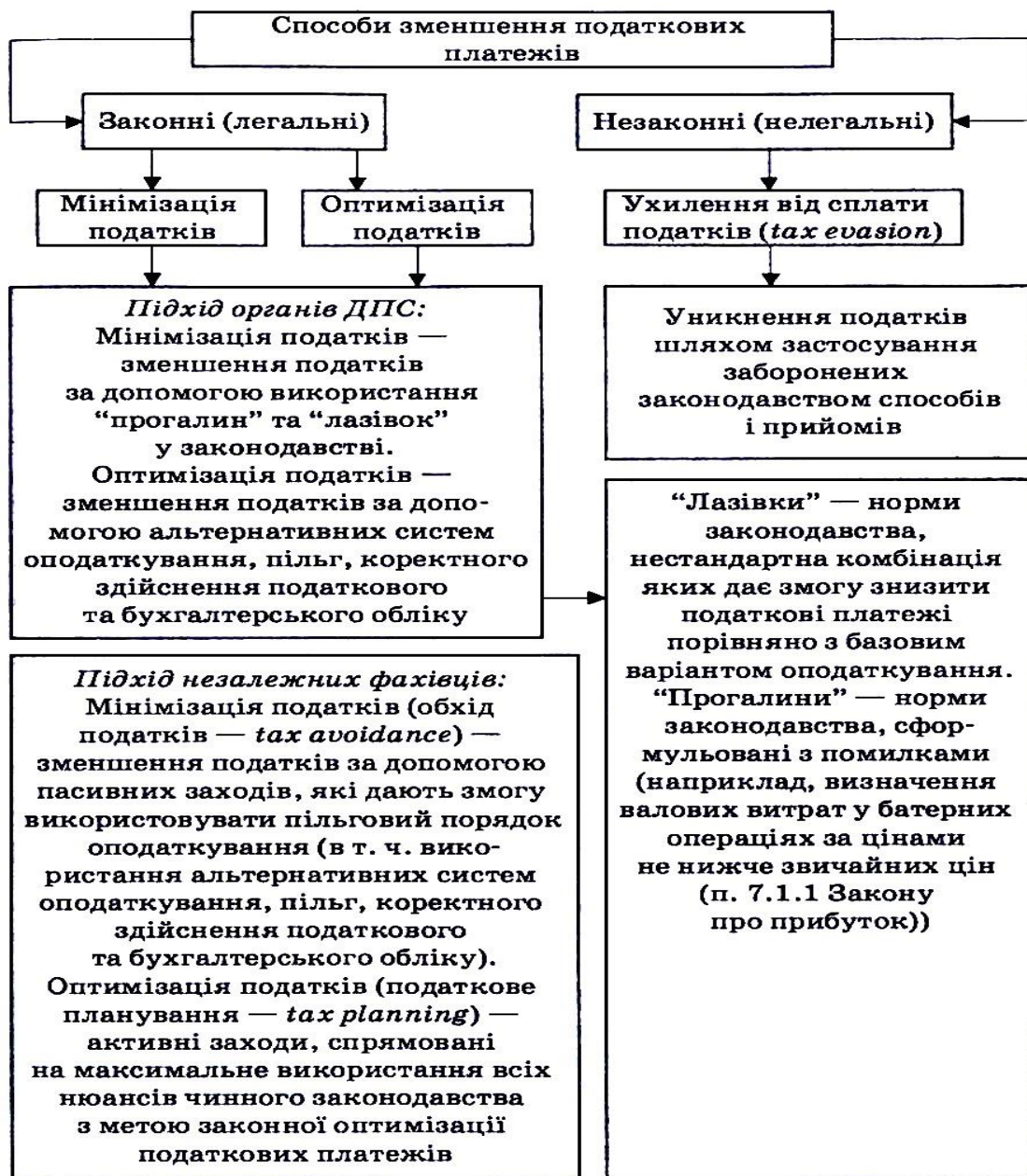


Рис. 3. Способи зменшення податкових платежів підприємства

Отже, працівники органів ДПС на практиці прирівнюють заходи з мінімізації податкових платежів до ухилення від сплати податків, що є некоректним, оскільки поняття податкового планування й ухилення від сплати податків принципово відрізняються за критерієм законності, а саме: заходи, які здійснюються в межах чинного законодавства, не відносять до ухилення від сплати податків.

Тобто, до ухилення від сплати податків відносять протиправні дії зі зменшення податкових зобов'язань, які спричиняють у випадку виявлення відповідальність за порушення податкового законодавства.

На перевагу позиції представників органів ДПС, незалежні фахівці поняття мінімізації та оптимізації податків відносять до законних засобів зниження податкових платежів. При цьому критерієм розведення цих понять є спрямування заходів, і як наслідок, методи і способи, що в них використовуються.

Мінімізація податків передбачає використання пасивних заходів, а оптимізація податків – активні дії, спрямовані на максимальне використання всіх нюансів чинного законо-

давства з метою законної оптимізації податкових платежів. До таких дій відносять податкове планування.

Деякі способи ухилення від сплати податків представлено на рис. 4. Залежно від обставин здійсненні дії з ухилення від сплати податків переслідуються в адміністративному або кримінальному порядку, а заходи щодо законної оптимізації податків – ні.

Отже, податкове планування можна визначити як систему заходів підприємства, спрямовану на максимальне використання можливостей чинного законодавства з метою законної оптимізації його податкових платежів.

Ця діяльність платника податків спрямована не на порушення податкового законодавства, а тільки на законне використання всіх чинних пільг і особливостей податкового права на свою користь. Податкове планування означає сукупність планових дій, об'єднаних в єдину систему і спрямованих на максимальне врахування можливостей оптимізації податкових платежів у межах загального стратегічного планування підприємства.

Більшість авторів схиляються до думки, що кінцевою метою податкового планування є не мінімізація, а оптимізація податкових платежів і процес реалізації податкового планування слід здійснювати системно, з урахуванням впливу заходів з оптимізації податкових платежів на фінансовий стан.

Таким чином, можна сказати, що метою податкового планування на підприємствах є вибір такого шляху, за якого прибуток підприємства наближають до максимуму, а ризики діяльності в сфері оподаткування – до мінімуму.

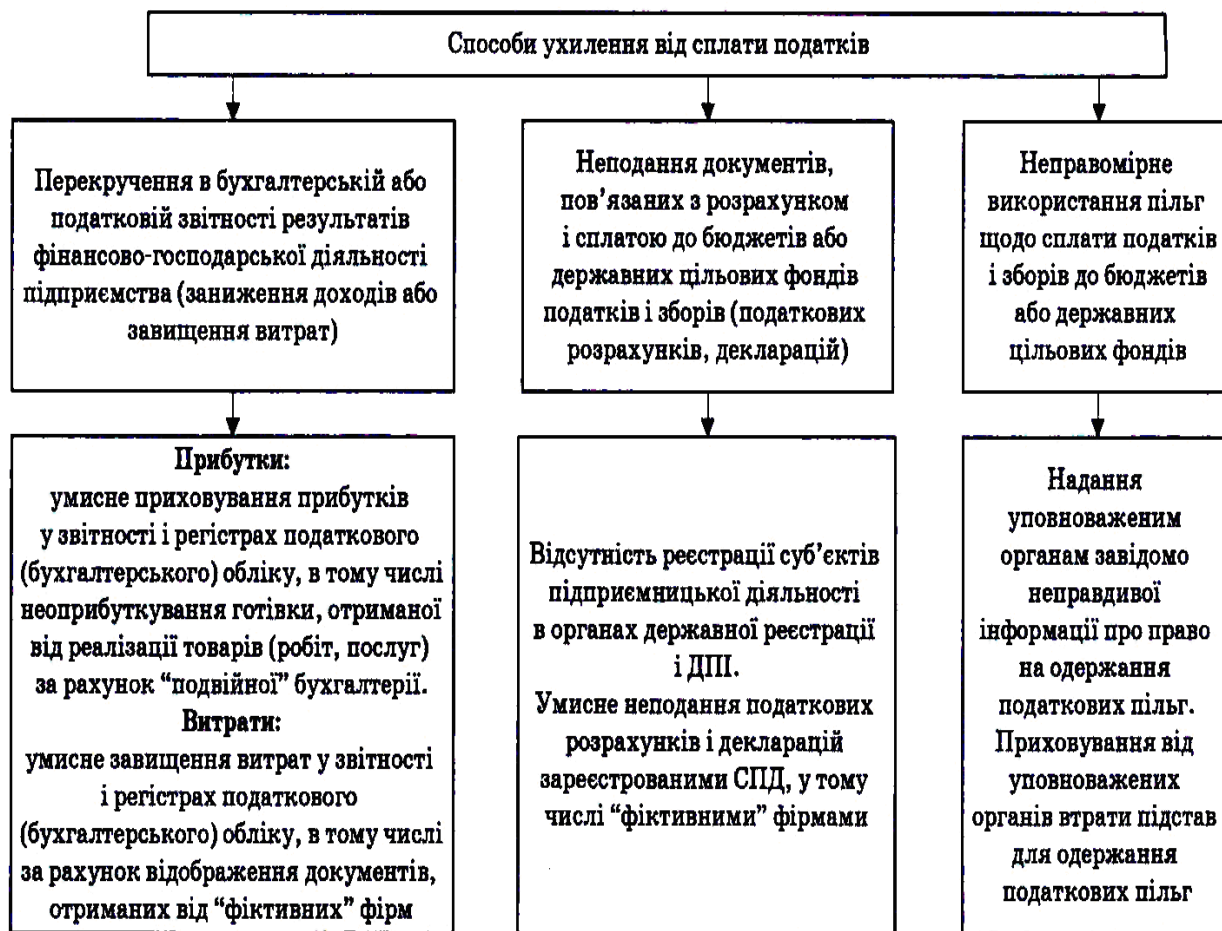


Рис. 4. Способи ухилення від сплати податків

Тепер розглянемо основні методи оптимізації податків.

Оптимізація окремого податку може здійснюватися по наступних основних напрямках: **зміна місця і моменту виникнення податкового зобов'язання, а також його розміру.**

1. *Зміна місця виникнення податкових зобов'язань* досягається на основі використання таких методів, як:

- зміна місця державної реєстрації (місця проживання) організації;
- створення дочірньої (залежною) організації в місці, відмінному від місця реєстрації головної організації, для переведення частини операцій (активів, майна);
- зміна форми ведення бізнесу (заміна організації індивідуальним підприємцем або заміна самостійного ведення бізнесу спільним);
- створення відособлених підрозділів (філій та ін.) з наділом їх майном і переведенням в них частини операцій;
- зміна місця знаходження (реєстрації) майна.

Використання вказаних методів можливе тільки у тому випадку, якщо податковий режим в новому місці відрізняється від старого, хоч би по таких параметрах, як види сплачуваних податків, розміри податкових ставок по відповідних податках, види і порядки застосування податкових пільг і т. д.

У світовій практиці податкового планування широке поширення отримало використання методу оптимізації через реєстрацію посередницької компанії в так званих офшорних зонах, які надають податкові пільги організаціям, що фактично здійснюють діяльність за їх межами, замість сплати разових і періодичних платежів.

2. *Зміна моменту виникнення податкових зобов'язань*, як правило, досягається

- зміною положень облікової політики в частині моменту визнання доходу і визначення дати реалізації товарів (робіт, послуг), створення резервів;
- зміною положень договорів (вид договорів, порядок і форми розрахунків по них);
- перенесенням термінів сплати податків по підставах, передбаченим податковим законодавством (отримання в установленому порядку відстрочення, розстрочки, податкового кредиту, інвестиційного податкового кредиту).

Основні напрями зміни розміру податкового зобов'язання витікають з методики числення конкретного податку.

Відповідно, основні напрями роботи по зміні розміру податків включатимуть:

- зміна господарських операцій (стосунків) з метою виключення об'єктів оподаткування;
- зміна господарських операцій (стосунків) з метою зменшення податкової бази;
- створення можливостей для застосування знижених податкових ставок;
- зміна господарських операцій (стосунків) з метою збільшення розміру вживаних податкових вирахувань.

3. *Вибір методів оптимізації оподаткування.* Методи оптимізації оподаткування в сучасних умовах ведення бізнесу приведені в таблиці 4.

4. *Вибір режиму оподаткування.* Одним з напрямів оптимізації податкових платежів, як вже відзначалося вище, є вибір ще на стадії організації бізнесу режиму оподаткування: загального або спеціальних. Якщо перехід на єдиний податок на поставлений дохід є примусовим відповідно до Податкового кодексу України, то застосування спрощеної системи оподаткування – добровільним. Причому в останньому випадку важливо правильно вибрати об'єкт оподаткування : прибутки або прибутки за мінусом витрат.

Методи, спрямовані на зменшення податкового навантаження

Методи, спрямовані на зменшення податкового навантаження			
без зміни структури сплачуваних податків		шляхом зміни структури сплачуваних податків	
Зменшення податкової бази	Маніпулювання цінами (у тому числі трансфертне ціноутворення). Маніпулювання витратами Зміна форми і умов договірних стосунків Формування відповідної облікової політики (метод списання витрат, нарахування амортизації)	Скорочення переліку сплачуваних податків	Зміна організаційно-правової форми, зміна статусу юридичної особи на індивідуального підприємця Інші методи
Зменшення податкових ставок	Організація роздільного обліку реалізації товарів, оподатковуваних по різних ставках Створення умов для застосування зниженої ставки (регресивна шкала по ЕСН)	Використання спеціального податкового режиму	Спрощена система оподаткування Система оподаткування у вигляді єдиного податку на поставлений дохід для окремих видів діяльності Єдиний сільськогосподарський податок. Угода про розділ продукції.
Використання пільг і податкових вирахувань	Використання, встановлених законом для цього платника податків пільг. Зміна діяльності для використання пільг і преференцій	Зміна місця реєстрації платника податків	Реєстрація в офшорній закордонній юрисдикції Реєстрація у внутрішній вільній економічній зоні
Зміна порядку і термінів сплати податків	Зміна договірних умов Створення і використання резервів. Зміна терміну сплати податку у відповідності ПКУ		Реєстрація в інших юрисдикціях з пільговою системою оподаткування

Організаціям, що роблять послуги, як правило, вигідно об'єктом оподаткування вибирати "прибутки" із ставкою 6%, оскільки витрати у них зазвичай малі; для виробничих – "прибутки за мінусом витрат".

Також хочеться відмітити, що в спрощеній системі оподаткування з об'єктом обкладення "прибутки мінус витрати" законодавством передбачений дуже вигідний для платника податків порядок включення до складу витрат вартості основних засобів, у тому числі придбаних до переходу на спрощену систему. Перенесення вартості внеобігових активів на вартість продукції за допомогою нарахування амортизації відбувається в значно коротші терміни, ніж при використанні стандартного податкового режиму. Відповідно на вказані суми зменшується об'єкт оподаткування (при застосуванні об'єкту обкладення "прибутки" ця перевага не має значення).

В той же час, не на користь варіанту "прибутки мінус витрати" діє правило гарантованої сплати мінімального податку незалежно від результату фінансово-господарської

діяльності, що в деяких випадках помітно зменшує вигоду від використання цього варіанту.

Для кожного платника податків вибір системи оподаткування і обліку виключно індивідуальний. При цьому слід виходити не лише з оптимізації оподаткування і зниження витрат на ведення обліку, але і зважати на специфіку ведення господарської діяльності.

При загальному режимі оподаткування юридичні особи зобов'язані вести бухгалтерський облік по традиційній системі обліку; індивідуальні підприємці – книгу обліку прибутків і витрат.

Переваги загального режиму :

- можливість звільнення від сплати ПДВ при дотриманні критеріїв, встановлених НКУ;
- можливість застосування загального режиму оподаткування незалежно від показників виручки, вартості майна і інших показників;
- можливість використання незалежно від виду діяльності, виду товарів, що реалізуються, робіт, послуг;
- можливість зважати на специфіку діяльності, створення філій, представництв і інших відособлених підрозділів;
- скорочений об'єм бухгалтерської і статистичної звітності для малих підприємств;
- залежно від об'єму облікової інформації можливість вибору форм ведення обліку, у тому числі спрощених, для малих підприємств;
- можливість ведення обліку в звичних для бухгалтера формах упродовж усієї діяльності підприємства;
- ведення обліку в електронному вигляді в спеціалізованих бухгалтерських програмах, що значно полегшує ведення обліку і складання звітності.

Недоліки:

- високі витрати на ведення обліку (на відміну від спрощеного режиму оподаткування), великий об'єм податкової звітності;
- обов'язок вести податковий облік;
- можливість переходу на сплату єдиного податку на поставлений дохід по усіх або окремим видам діяльності, як наслідок, ведення роздільного обліку прибутків і витрат для різних систем оподаткування;
- збільшення собівартості продукції (робіт, послуг) за рахунок включення єдиного соціального податку.

При спрощеному режимі оподаткування ведуться книга обліку прибутків і витрат для юридичних осіб і індивідуальних підприємців і облік основних засобів.

Переваги спрощеного режиму :

- можливе зниження податкового навантаження;
- найменший об'єм податкової звітності і низькі витрати на її складання;
- найнижчі витрати на ведення обліку прибутків і витрат;
- відсутність обов'язку складати бухгалтерську звітність;
- можливе зниження собівартості продукції, робіт, послуг за рахунок відсутності податку на додану вартість, єдиного соціального податку;
- з 2004 р. – можливість поєднувати спрощений режим і сплату єдиного податку на отриманий дохід, що забезпечує ідентичність звільнень від сплати податків і скорочення витрат на їх розрахунок;
- система оптимальна для платників податків, що здійснюють реалізацію товарів, робіт, послуг для фізичних і юридичних осіб, що отримали звільнення від сплати ПДВ;
- скорочений об'єм статистичної звітності для малих підприємств.

Недоліки:

- відсутність права добровільно сплачувати ПДВ і, як наслідок, можлива втрата клієнтського списку або втрата бізнесу в цілому;
- необхідність відстежувати усі нововведення в податковому законодавстві, оскільки введення нового податку або зміна назви податку означає автоматичне включення як його платників, платників податків спрощеного режиму оподаткування;
- необхідність відстежувати дотримання показників по критеріях, що надають право застосовувати спрощений режим;
 - можливість втрати права працювати по спрощеному режиму оподаткування і, як наслідок, можливий обов'язок доплати податку на прибуток, сплата штрафних санкцій, відновлення даних бухгалтерського обліку за увесь період застосування спрощеного режиму оподаткування, можлива додаткова здача податкової і бухгалтерської звітності;
 - збільшення витрат на ведення обліку, якщо платник податків вирішить дублювати облік господарських операцій за правилами бухгалтерського обліку. Можлива поява обов'язку переходу на сплату єдиного податку на поставлений дохід по одному або деяким видам діяльності і, як наслідок, перехід на ведення роздільного обліку прибутків і витрат;
 - неможливість відкривати філії і представництва, здійснювати діяльність і торгівлю товарами, забороненими платникам спрощеного режиму оподаткування.

Загальний режим оподаткування застосовується найчастіше. Деякі підприємства обгрунтовано вважають, що, з точки зору оптимізації оподаткування, цей режим для них найбільш прийнятний, для якихось він, навпаки, збільшує витрати не лише при сплаті податків, але і по веденню обліку. Проте, частина підприємств продовжує працювати по загальному режиму оподаткування. Як правило, це пов'язано з тим, що платники податків загальноновстановленої системи оподаткування є платниками податку на додану вартість. Економічні реалії такі, що багато партнерів (покупці товарів, робіт, послуг) малих підприємств і індивідуальних підприємців є платниками ПДВ, який у юридичних осіб враховується на рахунку 19 "ПДВ по придбаних цінностях". Якщо мале підприємство або індивідуальний підприємець перейде на спрощений режим оподаткування або стане платником єдиного податку на поставлений дохід, то, як наслідок, втратить частину сфери свого бізнесу.

Приклад. ТОВ "Дельта" є платником ПДВ. За податковий період виручка оподаткування від ведення господарської діяльності склала 236000 грн., у тому числі ПДВ – 36000 грн..

Варіант 1. За податковий період підприємство придбало у малого підприємства, яке є платником ПДВ, матеріали для використання в господарській діяльності на суму 11800 грн., у тому числі ПДВ – 1800 грн., а також товари для перепродажу на суму 118000 грн., у тому числі ПДВ – 18000 грн.

За підсумками податкового періоду ТОВ "Дельта" повинне сплатити до бюджету ПДВ в сумі 16200 грн. (36000 – 1800 – 18000).

Варіант 2. За податковий період підприємство придбало у малого підприємства, яке не є платником ПДВ, матеріали для використання в господарській діяльності на суму 11800 грн., а також товари для перепродажу на суму 18000 грн.

За підсумками податкового періоду ТОВ "Дельта" повинне сплатити до бюджету ПДВ в сумі 36000 грн. (36000 – 0).

Спеціальні податкові режими у вигляді спрощеної системи оподаткування або єдиного податку на поставлений дохід в основному вигідні тим платникам податків, покупці робіт і послуг яких не є платниками ПДВ. Наприклад, реалізація товарів, робіт, послуг фізичним особам, а також юридичним особам (індивідуальним підприємцям), ПДВ, що не є платниками, або що отримало звільнення від сплати ПДВ.

Практика і розрахунки експертів показують, що якщо витрати, що враховуються при оподаткуванні, перевищують 75% від доходу, то для обліку прибутку оподаткування краще застосовувати звичайну схему оподаткування, інакше бажано використовувати спрощену систему. При застосуванні ж спрощеної системи оподаткування і виборі об'єкту оподаткування важливо орієнтуватися на долю витрат в загальній сумі прибутків : якщо витрати складатимуть менше 60%, то вигідніше як об'єкт оподаткування вибрати "прибутки" (ставка податку на прибутки – 6%), чим "прибутки за мінусом витрат" (ставка податку – 10%).

Більшість же організацій, що застосовують загальний режим оподаткування, оптимізують своє податкове навантаження, раціонально формуючи облікову і договірну політику підприємства.

В процесі формування елементів облікової політики організація має право вибору одного із законодавчо дозволених варіантів віддзеркалення господарських операцій, який згодом чинить вплив на величину податкових зобов'язань :

- метод визначення дати реалізації товарів (робіт, послуг);
- момент визнання прибутків і витрат по податку на прибуток організацій;
- формування собівартості продукції (робіт, послуг) для цілей оподаткування :
- віднесення витрат до прямих і непрямим;
- оцінка матеріально-виробничих запасів при вибутті;
- порядок числення амортизації по основних засобах і їх списання;
- створення резервних фондів.

Показником того, наскільки дієве використання облікової політики в цілях податкової оптимізації, являється величина ефекту "податкової економії", за рахунок якої досягається збільшення ресурсів, що залишаються у розпорядженні підприємства. Цей ефект виникає за рахунок безпосереднього зменшення величини стягваних податків, а також за рахунок розподілу фінансових потоків в часі, коли першими слідує менші платежі, а останніми – великі суми податкових виплат.

На закінчення необхідно зупинитися на небезпеках, пов'язаних з податковим плануванням.

Іноді, при виборі способу мінімізації податкового тягаря, не повною мірою враховується той факт, що законними мають бути не лише формальна сторона операції і її документальне (договірне) оформлення, але і її зміст, мотиви, цілі і т. д. Часто дії платника податків, які він відносить до методів податкового планування, кваліфікуються саме як ухилення від сплати податків. Це не відповідає законодавству оформлення реальних господарських операцій, що надає їм іншу суть, переоформлення договорів і зміну їх зміст після фактичного виконання, виплата санкцій за неіснуючі договірні стосунки, неправильне віддзеркалення господарських операцій в бухгалтерському і податковому обліку, засноване не на суті самої операції. Наприклад, договір оренди оформляється як договір про спільну діяльність, трудовий договір – як договір підряду, договір на надання рекламних послуг – як договір на надання інформаційних послуг або спонсорської допомоги і т. д. Певні процесуальні труднощі в доведенні факту таких дій, справжніх цілей сторін, а отже, удаваного або фіктивного характеру таких угод не дають підстав для їх визнання законними.

По-друге, часто найбільший економічний ефект дають методи податкового планування, засновані на використанні при нарахуванні того або іншого податку пропусків в законах. Такий підхід до податкового планування закріплений в законодавстві. Так, відповідно до Податкового кодексу України усі неусувні сумніви, протиріччя і неясності актів законодавства про податки і збори тлумачаться на користь платника (платника зборів) податків. Але на практиці податкові органи зазвичай займають протилежну позицію і заповнюють пропуски в законодавстві різними відомчими документами. При цьому роз'яснення, конкретизуючи або навіть доповнюючи окремі положення нормативних актів,

випускаються через дуже тривалий час після набуття чинності нових законодавчих норм, але поширюються на період з моменту їх набуття чинності. Тому якщо позиція платника податків розходиться з офіційно висловленою думкою податкових органів, незалежно від того, були такі дії здійснені до або після публікації відповідних роз'яснень або пунктів інструкцій, то він може захистити свої інтереси тільки в судовому порядку.

Прогнозувати ж рішення суду у кожному конкретному випадку, навіть з урахуванням презумпції невинності платника податків, практично неможливо. Крім того, платникові податків слід враховувати, що в Україні відсутнє прецедентне право, тому до внесення відповідних змін або доповнень до само податкового законодавства судові розгляди по однотипних податкових спорах вестимуться по кожному окремому випадку, і для отримання остаточного рішення платники податків вимушені проходити усі судові інстанції навіть за наявності судового прецеденту, апробованого в порядку нагляду найвищими судовими органами.

Проте, прецедентні рішення вищестоящих судових органів не носять нормативного характеру і не є обов'язковими для виконання усіма суддями, на практиці суди нижчестоящих інстанцій в більшості випадків керуються ними при ухваленні рішень в аналогічних ситуаціях.

Говорячи про небезпеки, що підстерігають платників податків при плануванні податкових платежів, слід зазначити, що прагнення до їх мінімізації може привести до істотного зниження рівня правової захищеності в його стосунках з контрагентами і/або працівниками.

Мінфіну України слід було б прописати в законодавстві критерії, які дозволили б розрізнити податкову оптимізацію (планування) і ухилення від сплати податку.

Література:

1. Бечко П.К., Лиса Н.В. Податковий менеджмент. Київ : Знання, 2009. 532 с.
2. Буряк Л. Д. Фінансовий менеджмент у малому бізнесі : Навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц. Київ .: КНЕУ, 2002. 84 с.
3. Добрава Н.В., Осипова М.М. Основи бізнесу : навчальний посібник. Одеса : Бондаренко М. О., 2018. 305 с. URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/7148/1/%D0%9E%D1%81%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B8%20%D0%B1%D1%96%D0%B7%D0%BD%D0%B5%D1%81%D1%83.pdf> (дата звернення 30.08.2020)
4. Єлісеєва В., Підлужний М.П. Податкове планування. Мінімізація оподаткування законними способами. Львів : Ліга-Прес, 2003. 274с.
5. Іванов Ю.Б., Крисоватий А.І Податковий менеджмент : Навчальний посібник. Київ : Знання, 2008. 525с.
6. Кізіма А. Я. Податковий менеджмент : Навчально-методичний посібник. Тернопіль : Астон, 2002. 166с.
7. Крутова А. С., Андрющенко І. С. Адміністрування податків та обов'язкових платежів: навч. посібник. Харків : Видавець Іванченко І. С., 2013. 238 с.
8. Маглаперідзе А.С., Храпкіна В.В. Податковий менеджмент. Київ, 2008, 485 с.
9. Податковий кодекс України №2755-VI від 2 грудня 2010р. (зі змінами і доповненнями); URL: <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=1841-14&p=1309812614354490> (дата звернення 30.08.2020)
10. Створення власного бізнесу: навч. посібник / А. М. Колот, Г. О. Швиданенко, та ін. Київ : КНЕУ, 2017. 311 с URL: https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/25208/stvoren_vlasn_17.pdf?sequence=1&isAllowed=y (дата звернення 30.08.2020)

Ресурси інформаційної мережі Internet:

1. Офіційний сайт сторінки Президента України. URL: [http:// www.president.gov.ua](http://www.president.gov.ua) (дата звернення 30.08.2020)
2. Офіційний сайт Кабінету Міністрів України. URL: [http:// www.kmu.gov.ua](http://www.kmu.gov.ua) (дата звернення 30.08.2020).
3. Офіційний сайт Державної податкової адміністрації України. URL: [http:// www.sta.gov.ua](http://www.sta.gov.ua). (дата звернення 10.09.2020)
4. Офіційний сайт Державної митної служби України. URL: [http:// www.customs.gov.ua](http://www.customs.gov.ua) (дата звернення 10.09.2020).
5. Офіційний сайт Міністерства економіки України . URL: [:// www.me.gov.ua](http://www.me.gov.ua) (дата звернення 10.09.2020)
6. Офіційний сайт Бази українського законодавства в Інтернет. URL: [http:// www.lawukraine.com](http://www.lawukraine.com) (дата звернення 10.09.2020).
7. Офіційний сайт Державного комітету статистики України. URL: [http:// www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua) (дата звернення 10.09.2020)



УДК 334.012.23

Полуяктова О.В.,
кандидат економічних наук, доцент кафедри
політичних наук і права
ПНПУ імені К.Д.Ушинського, м.Одеса, Україна

ОСНОВИ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ

Сьогодні ще раз підтвердилася істина ринкової економіки: "щоб розвиватися, треба оновлюватися". Сучасна інноваційна економіка формується під впливом системи чинників, головні з яких: інноваційне підприємство, структура економіки, інноваційний державний бюджет, економічна безпека, економічна інтеграція, науково-технічний обмін, фондовий ринок, банківська система, активна соціальна політика.

За своєю сутністю економічна природа інновації полягає в тому, що вона є засобом і стимулом підприємництва. Інновації слугують специфічним інструментом підприємництва, зосереджують зусилля підприємця на організаційний пошук новинок, комерційне використання техніко-технологічних нововведень. ...Ідеї – це капітали, що приносять відсотки лише в руках таланту... Головне – це здатність ідеї при масовому і одночасному поширенні дати значний, "вибуховий" комерційний ефект відкриттю нового попиту, нового способу задоволення потреб. Ринок бізнес-ідей бурхливо розвивається, за темпами зростання залишаючи позаду інші ринкові структури. Нажаль, за наявними даними в Україні 80 – 90% запропонованих інноваційних ідей відхиляють, тоді як у розвинутих країнах, цей показник становить 30-50%.

Інноваційне підприємництво відіграє дедалі помітнішу роль в економічному та соціальному розвитку суспільства, набуваючи нових рис (табл.1).

Таблиця 1.

Риси інноваційного підприємства

Риси	Очікувані результати
Масова творча активність у масштабах всього суспільства	Змінення відношення до пошуку, експерименту, ризику, ініціативи
Нове управлінське мислення	Відмова від традиційного уявлення щодо раціонального господарювання, орієнтація на нові ідеї, знання, інтелект
Підвищення гнучкості великих організацій	Відмова від неефективних жорстких організаційних структур.
Зміна стилю менеджменту	Посилення демократизації управління, активізація участі персоналу в управлінні фірмами. Стрімке зростання малого "венчурного" бізнесу
Зміна підприємницької поведінки	Всебічна орієнтація на новаторське підприємництво, реалізацію оригінальних комерційних ідей

Підприємництво – невід’ємна частина ринкової економіки й розвивається тільки там, де утверджується вільне ринкове середовище й демократизація суспільства.

Підприємництво (підприємницька діяльність) – це основний вид самостійної господарської діяльності, яка здійснюється фізичними та юридичними особами, яких називають підприємцями, від свого імені і на свій ризик на постійній основі. Ця діяльність направлена на досягнення наміченого результату (одержання прибутку або підприємницького доходу) шляхом найкращого використання капіталу і ресурсів економічно відокремленими суб’єктами ринкового господарства, Вони несуть повну матеріальну відповідальність за результати своєї діяльності і підпорядковуються правовим нормам (законодавству) країни.

Основними складовими цього поняття є: 1. Підприємництво як особливий вид діяльності вимагає від суб’єктів цієї діяльності певного способу мислення, особливого стилю і типу господарської поведінки. 2. Підприємництво як самостійна діяльність передбачає свобод і самостійність суб’єктів цієї діяльності в різних напрямках. 3. Підприємництво як господарська діяльність передбачає організацію і управління господарським процесом незалежно від виду і сфери діяльності фірми або індивідуального підприємства. 4. Підприємницька діяльність здійснюється фізичними та юридичними особами. Фізичні особи – це індивідуальні підприємці, правове становище яких регулюється відповідними законами. Юридична особа – це носій матеріальних прав і обов’язків.

Підприємницька діяльність, яка здійснюється фізичними особами, відноситься до індивідуальної (приватної) підприємницької діяльності. Підприємницька діяльність, яка здійснюється юридичними особами, відноситься до колективного підприємства. Підприємець здійснює господарську діяльність від свого імені і на свій ризик.

Підприємець – це особа, яка вкладає власні засоби в організацію справи і приймає на себе особистий ризик, пов’язаний з його результатами, а також всю повноту відповідальності за кінцеві результати діяльності як індивідуальної, так і колективної.

Підприємницька діяльність направлена на: – досягнення комерційного успіху, одержання прибутку, або підприємницького доходу;

– найкраще використання капіталу: власності, іншого майна, фінансових, матеріально-технічних, трудових ресурсів.

Передумови розвитку підприємництва:

Політичні – стабільність політики держави, дебіюрократизація процедур регулювання підприємницької діяльності з боку державних органів

Економічні – економічна свобода, наявність попиту та пропозиції, різноманіття форм власності, існування розвинутої інфраструктури

Соціальні – рівень культури, позитивне ставлення до підприємницької діяльності .

Правові – законодавча база, що створює сприятливі умови для розвитку підприємництва, підтримка з боку держави, ефективна система захисту інтелектуальної власності

Нормативною базою для здійснення підприємницької діяльності є Господарській кодекс України. Він регламентує ступінь свободи підприємницької діяльності, її основні принципи, організаційні форми підприємництва, права найму робітників і соціальні гарантії щодо використання їх праці, загальні гарантії для підприємців, державну підтримку підприємництва, діяльність іноземних підприємців і України, припинення підприємницької діяльності.

Економічна наука виокремлює три головні функції підприємництва:

Ресурсна функція підприємництва – формування і продуктивне використання капіталу, трудових, матеріальних та інформаційних ресурсів з урахуванням досягнень науки, техніки, управління та організації виробництва.

Організаційна функція – діяльність по організації виробництва, збуту, маркетингу; поєднання всіх ресурсів для виготовлення кінцевого продукту.

Інноваційна функція – генерування та реалізація нових ідей, готовність до ризику.

Підприємство як суб'єкт ринкових відносин повинно бути:

- Конкурентоспроможним щодо аналогічних підприємств, які функціонують на ринку;

- Взаємодіяти з підприємствами інших галузей, інфраструктурою.

Мета й напрями діяльності підприємства. Головна мета – виробництво товарів та послуг для задоволення потреб ринку і отримання максимального прибутку.

Напрями діяльності підприємства:

- Вивчення ринку товарів
- Виробнича діяльність
- Комерційна діяльність
- Економічна діяльність
- Соціальна діяльність
- Матеріально-технічне забезпечення виробництва на підприємстві
- Після продажний сервіс.

Економічна діяльність передбачає:

- Стратегічне та поточне планування
- Облік та звітність
- Ціноутворення
- Систему оплати праці
- Ресурсне забезпечення виробництва
- Зовнішньоекономічну діяльність
- Фінансову діяльність

Найважливішими завданнями підприємства є:

1. Отримання прибутку власниками підприємств
2. Забезпечення споживача продукцією підприємства
3. Забезпечення персоналу підприємства заробітною платою, нормальними умовами праці та можливістю професійного росту
4. Охорона навколишнього середовища: землі, повітря, водного басейну і т.д.

Завдання підприємства визначаються:

- Інтересами власника
- Розмірами капіталу
- Ситуацією всередині підприємства (внутрішнім середовищем)
- Зовнішнім середовищем

Внутрішнє середовище підприємства – люди, засоби виробництва, інформація, гроші. Результатами взаємодії компонентів внутрішнього середовища є готова продукція.

Зовнішнє середовище, яке безпосередньо визначає ефективність роботи підприємства – це насамперед споживачі продукції, постачальники виробничих компонентів, державні органи, населення – сукупність економічних, соціальних, правових і природних умов та інших зовнішніх по відношенню до підприємства умов та факторів, які діють в глобальному оточенні. Розрізняють макро– та мікро середовище.

Підприємство виконує внутрішньоекономічні та зовнішньоекономічні функції.

Внутрішньоекономічні функції:

а) виробничо-технологічні, які пов'язані із забезпеченням процесу виробництва необхідними засобами та їх належним використанням;

б) економічні – пов'язані з управлінням процесами виробництва та збуту товарів, найняттям працівників, організацією їхньої праці, поділом доходів, тощо;

в) соціальні – з поліпшенням умов праці та відпочинку співробітників, наданням допомоги та пільг працівникам.

Зовнішньоекономічні функції пов'язані з тим, що підприємство бере участь у міжнародному обміні товарів, спільному з іноземними партнерами, науково-технічному співробітництві.

Бізнес-планування є однією з найважливіших складових системи фінансового планування на підприємствах, які функціонують в умовах конкурентного середовища, оскільки воно не тільки забезпечує внутрішні потреби підприємства в обґрунтованих кількісних оцінках майбутніх капіталовкладень, а й сприяє залученню надійних інвесторів для їх фінансування.

Бізнес-план – це ретельно підготовлений документ, який розкриває всі сторони господарської діяльності і є формою експертної оцінки доцільності та ефективності здійснення нової господарської діяльності.



Основні завдання розробки бізнес-плану:

1. Оцінка новизни і перспективності підприємницької ідеї.
2. Аналіз слабких і сильних сторін підприємницької ідеї.
3. Визначення витрат, джерел і величини фінансових ресурсів.
4. Побудова концепції підприємницької діяльності та визначення її стратегії.
5. Оцінка кон'юнктури ринку.
6. Вивчення діяльності конкурентів.
7. Визначення ступеня можливого господарського ризику.
8. Пошук надійних партнерів для розробки і реалізації інноваційно-інвестиційного проекту.
9. Прогнозування очікуваних результатів на 15 років.

Бізнес-план повинен бути виражено орієнтований на стратегічний розвиток вашої підприємницької діяльності. Він повинен бути максимально прив'язаний фінансових можливостей підприємця та прогнозних змін фінансової політики у державі.

Бізнес-план є одним із найважливіших стратегічних документів підприємницької діяльності. Найважливішим стратегічним моментом цього документа є узгодження поставлених завдань і реальних фінансових можливостей.

Бізнес-план необхідний для:

- одержання кредитів у комерційних банках при заснуванні фірми;
- розробки проектів створення нових форм підприємства (об'єднання, відкриття дочірніх компаній тощо);
- залучення іноземних інвестицій;
- приватизації державних підприємств;
- чіткої постановки перспективних завдань перед працівниками фірми;
- успішної роботи маркетологів і фінансових менеджерів.



Рис. 1. Можливості бізнес-плану

Складання бізнес-плану – нагальна потреба, продиктована виробничою діяльністю. Скласти його повинні фахівці, професіонали при безпосередній участі бізнесмена. Робота над планом – це робота над організацією виробничої діяльності. Вона допомагає керівникові краще все обміркувати, зважити. При розробці бізнес-плану можна дійти висновку про те, що перешкоди на шляху до успіху надто серйозні. Зрозуміло, цей висновок краще зробити раніше, ніж тоді, коли будуть втрачені гроші і час.

Без бізнес-плану не можна управляти виробничою діяльністю. Добре розроблений план замінює техніко-економічне обґрунтування виробництва. За його виконанням можна робити висновок про те, чи все відбувається як намічено, і в разі потреби вживати необхідних заходів. Звичайно, навіть найкращий бізнес-план може застаріти, якщо зміняться умови. Наприклад, зовнішні фактори: економічна ситуація в країні, нові вимоги споживачів, поява нових технологій, зміна політики конкурентів, а також події внутрішнього життя підприємства (фірми), зокрема зміни в керівному складі, можуть зумовити потребу в перегляді бізнес-плану. Тому треба вміти відчувати нові тенденції у внутрішньому житті фірми, в галузі, в ринковій кон'юнктурі та вносити відповідні корективи до бізнес-плану. Це дає можливість, не змінюючи мети, шукати шляхи її досягнення.



Рис. 2. Складові бізнес-плану

У бізнес-плані формулюються перспективи та поточні цілі реалізації ідеї, оцінюються сильні і слабкі сторони бізнесу, наводяться результати аналізу ринку та його особливостей, викладаються подробиці функціонування підприємства за цих умов, визначаються обсяги фінансових і матеріальних ресурсів для реалізації проекту.

Орієнтовна типова структура бізнес-плану:

1. Резюме – стисле викладення ідеї та особливостей діяльності, якою збирається займатися фірма: актуальність даного проекту, аналіз ринкового середовища і визначення ринкової ніші.
2. Продукція чи послуги: опис та функціональні призначення, переваги та особливості, акцентуація на вигоді для споживача придбання саме цього товару.
3. Оцінка ринку збуту: покупці, місткість і динаміка ринку, фактори.
4. Конкуренція: основні конкуренти, їх сильні і слабкі сторони, переваги фірми порівняно з ними.
5. Маркетинг-план: стратегія маркетингу, основний напрям діяльності, торгівельна політика, ціноутворення, сервіс, реклама.
6. Виробничий план: виробничий процес, приміщення, технічні характеристики устаткування та обладнання, постачальники основної сировини та матеріалів, план підготовки та введення виробництва в експлуатацію.
7. Організаційний план: форма організації бізнесу, керівники фірми, команда менеджерів та консультантів, система оплати праці, соціальна політика підприємства.
8. Юридичний план: форма власності та правовий статус.
9. Оцінка ризику і страхування: можливий ризик і його мінімізація, страхування.
10. Фінансовий план: розрахунки вартості продукту, обсягів реалізації, загальних витрат, чистого прибутку, рух готівки, проект балансу, розрахунок беззбитковості.
11. Стратегія фінансування, потреба у фінансуванні, повернення інвестицій.
12. Оцінка очікуваного прибутку і збитків, розробка балансової відомості, формулювання висновків, узагальнення ключових положень бізнес-плану.

Фундаментально обґрунтований бізнес-план є базою бізнес пропозиції, яка обговорюватиметься із партнерами і відіграватиме вирішальну роль у пошуках інвесторів та кредиторів, від яких значною мірою залежатиме можливість вербування на підприємство досвідчених менеджерів та кваліфікованих спеціалістів.

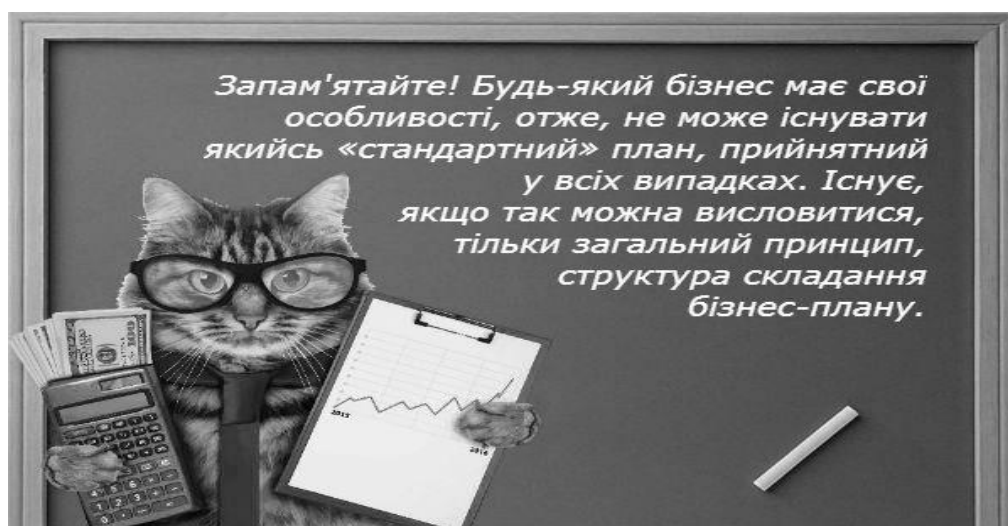
В Україні невід'ємною частиною нового підприємництва було техніко-економічне обґрунтування доцільності і реалізації будь-якого проекту. Практично ця форма і переросла сьогодні у форму бізнес-плану. Враховуючи реалії українського ринку, бізнес-план повинен спиратися перш за все на конкретно існуючий проект виробництва певного товару (продукту чи послуги), всебічний аналіз виробничо-господарської діяльності аналогічного типу (ситуаційний аналіз), результати дослідження конкретних інноваційних проектів.

У практичному житті не існує єдиної форми бізнес-плану, бо останній залежить від специфіки бізнесу, особливостей проєктованої діяльності, її масштабів. Розробка бізнес-плану фактично є спробою створити так звану модель, майбутньої підприємницької діяльності, до якої життя, безперечно, внесе свої корективи. Але, зрозуміло, що чим менше похибок буде допущено на стадії проєктування, тим менше неприємних несподіванок очікуватиме потім.

Розглянемо макет спрощеної структури бізнес-плану (Додаток 1).

Література:

1. Бойчик І.М., Харів П.С., Хопчан М.І., Піча Ю.В. Економіка підприємства: навчальний посібник. Друге видання виправлене і доповнене – К.: «Каравелла»; Львів: «Новий світ», 2001.
2. Геєць В.М., Семиноженко В.П. Інноваційні перспективи України. – Х.: Константа, 2006.
3. Доленко Л.Х., Горняк О.В. Економіка підприємства: Навчальний посібник. Одеса. «Астропринт», 2009.
4. Башнянин Г. І., Шевчук Є. С. Політична економія: Навчальний посібник / За ред. д.е.н., проф. Г.І. Башнянина і к.е.н., доц. Є.С. Шевчука. Львів : «Магнолія 2006», 2017. 280 с.
5. Дзюбик С.Д., Ривак О. С. Основи економічної теорії : навчальний посібник Київ : Знання, 2014. 423 с.
6. Макконнелл К. Р., Брю С. Л., Флінн Ш. М. Экономикс: принципы, проблемы и политика: Учебник. / пер. с англ. Москва : ИНФРА-М, 2016. 1028 с.
7. Макроекономічний аналіз національної економіки. Навчальний посібник. / І.Ф. Радіонова, та ін.. Видавництво: КНЕУ. Кам'янець-Подільський : Аксіома, 2015. 302 с.



Головне завдання бізнес-плану – переконати потенційних партнерів, що це цікавий з точки зору інвестицій проєкт, який окупить вкладені гроші і сили

Додаток 1.
Макет бізнес-плану

Спрощена методика бізнес-планування для фізичної особи-підприємця

БІЗНЕС – ПЛАН

(назва проекту)

(прізвище, ім'я, по-батькові)

(домашня адреса, телефон)

(дата розробки)

Зміст

Стр.

1. Резюме
2. Юридичний план. Стартові витрати.
3. Маркетинговий план (продукт/послуга)
4. Маркетингова стратегія
5. Менеджмент
6. План виробництва (надання послуги).
7. Фінансовий план (бюджет)
8. Оцінка можливих ризиків.
9. Додаток.

**Резюме
(Короткий опис проекту)**

Назва проекту	(Коротка назва проекту, що збігається з назвою на титульній сторінці)
Назва підприємства, ПП приватного підприємця, адреса, телефон	
Ціль проекту	
Що буде виготовляти (які послуги) буде надавати Ваш бізнес	(Вкажіть конкретні види продукції (послуги або роботи), які Ви будете виготовляти)
Місцезнаходження Вашого бізнесу (Місце реалізації проекту)	
Потреба в капіталі для початку діяльності: – всього – власний – залучений	
Фінансові показники проекту	(Вкажіть суму прибутку за рік, рентабельність і термін окупності Вашого проекту)
Термін повернення залучених коштів	

Юридичні аспекти майбутньої діяльності

1.1 Правова форма здійснення підприємницької діяльності

1.2. Найменування виду ліцензії на плановані види діяльності і її вартість

1.3. Необхідність отримання дозволу на розміщення об'єкта торгівлі («зелена карта»), сфери послуг («блакитна карта»). Вартість.

1.4. Планована форма оподаткування, її обґрунтування

1.5. Необхідність в інших видах дозволів (санепідемстанції, пожежного нагляду, охорони праці, на використання житлових будівель і приміщень в якості нежитлових та ін.)



Стартові витрати на початок бізнесу

№ п.п.	СТАТТІ ВИТРАТ (необхідні розрахунки)	СУМА, грн.
1.	Устаткування (придбання / оренда):	
2.	Приміщення (придбання / оренда)	
3.	Транспорт (придбання / оренда)	
4.	Транспортні витрати	
5.	Сировина, матеріали, напівфабрикати – комплектуючі	
6.	Офісні меблі	
7.	Комп'ютер, принтер	
8.	Телефон (придбання, установка і т.п.)	
9.	Витрати на реєстрацію (включаючи отримання дозвільної документації)	
10.	Канцелярські витрати	
11.	Господарські потреби	
12.	Реклама	
13.	Охоронна сигналізація (установка і т.п.)	
14.	Страхування	
15.	Інші початкові витрати: – закупівля партії товару	
ВСЬОГО		
ДЖЕРЕЛА ФІНАНСУВАННЯ		
1.	Власні кошти	
2.	Безпроцентні позики (родичі, знайомі і т.п.)	
3.	Одноразова допомога по безробіттю для організації підприємницької діяльності	
4.	інші джерела	

3. Маркетинговий план

3.1 Опис продукції або наданої послуги (Який продукт / послуга пропонується, привабливі риси продукту / послуги, стадія готовності, унікальні характеристики)

3.2.Опишіть постачальників сировини, матеріалів і ін. Для Вашого виробництва (існуючі на ринку)

3.3 Аналіз потреб клієнтів (споживачів)

(Хто є Вашими потенційними клієнтами? Як часто вони купують товар / послугу і в якій кількості? Як сильно вони реагують на зміну ціни і якості? Чи необхідні їм додаткові послуги? (Доставка, упаковка і т.д.).

3.4.Аналіз конкурентів:

(Перерахуйте Ваших конкурентів і опишіть їх (хто вони,? Скільки років вони на ринку? Вкажіть на їх переваги перед Вами і як Ви можете піднятися до їх рівня). Яку репутацію за ціною, якістю, надійності та ін. факторам вони мають серед клієнтів? Вкажіть

Ваші переваги перед основними конкурентами. Перерахуйте ключові фактори успіху Вашого бізнесу (чому покупці віддаватимуть перевагу Вашим продуктам / послугам?) На скільки можлива поява нових конкурентів і в які терміни?)

SWOT – аналіз

Сильні сторони (переваги Вашого бізнесу в порівнянні з конкурентами)	Слабкі сторони (які недоліки / слабкі сторони Вашого бізнесу в порівнянні з конкурентами)
1.	1.
2.	2.
3.	3.
4.	4.
5.	5.
6.	6.
7.	7.
Можливості (які можливості має Ваш бізнес на ринку)	Небезпеки (які загрози можуть виникнути для Вашого бізнесу)
1.	1.
2.	2.
3.	3.
4.	4.
5.	5.
6.	6.
7.	7.

3.5. Майбутні продукти і послуги. Ваше бачення продуктів / послуг які Ваша компанія буде пропонувати в майбутньому

4. Маркетингова стратегія

4.1. Дослідження ринку. Ваші цільові ринки і їх розмір. Які існують ринкові сегменти, яку частину ринку Ви плануєте охопити, де розташовуються Ваші основні споживачі

(Потенційний географічний ринок для Вашого бізнесу; які тенденції для даного товару (послуги); який рівень рентабельності склався по даному товару; як сегментується даний ринок; визначте наявних і потенційних конкурентів – кількість, місце розташування, обсяг. Чому Ви вважаєте, що вироблена Вами продукція або надана послуга будуть за-
требувані на ринку? Які ринкові тенденції для даного товару / послуги?)

4.2. Цінова політика (перелік цін на Ваші продукти і послуги, система знижок і пільг)

(Як буде розраховуватися ціна на товар / послугу? Чи буде змінюватися ціна від форми, часу оплати, сезону, кількості купленого товару та інших чинників? Який відсоток продажів планується здійснювати через посередників?)

5. Менеджмент

5.1. Штатний розклад (перелік найманих працівників, їх зарплата, включаючи свою)

5.2. Графік роботи протягом року (змінність, відпустки, вихідні та святкові і т.д.)

5.3. Ваша освіта і перелік прослуханих курсів, інших видів додаткового навчання, необхідних для ведення обраного Вами виду бізнесу. Практичний досвід роботи в даній сфері / в бізнесі.

6. План виробництва

6.1. Виробничі приміщення

Вкажіть, які приміщення будуть використані, їх розміри, місце розташування і доступність для клієнтів, інфраструктура (електроенергія, газ, вода, телефон і т.д.); в якому стані знаходиться приміщення, необхідний ремонт, чи відповідає приміщення певним регуляторним нормам, власне приміщення або орендується (вказіть основні умови оренди приміщення)

6.2. Техніка, обладнання, транспорт

Яке обладнання необхідне? Яке вже є? Опишіть детально обладнання, яке необхідно придбати (вид устаткування, його вартість, терміни і місце придбання, доступність запасних частин і т.п.)

6.3. Постачальники матеріальних ресурсів

(Опишіть обраних Вами постачальників з переліку – див. П. 3.2. Обґрунтуйте вибір саме цих постачальників)

(Вкажіть витрати на утримання приміщень, оплату телефону, електроенергії, інших комунальних платежів) **інші постійні витрати**

(Вкажіть інші постійні витрати, такі як: реклама, сплата податків і платежів (єдиний податок, патент, плата за ліцензії та дозволи, ринковий збір, податок на землю, транспортний податок), канцелярські витрати, господарські витрати, амортизація і ремонт обладнання, транспортні послуги та інше)

ВСЬОГО ПОСТІЙНІ ВИТРАТИ _____

7.2. Змінні витрати виробництва (надання послуг)

№ пп	Перелік змінних витрат	Ціна од.	Об`єм змінних витрат на місяць		Об`єм змінних витрат на рік	
			од.	грн.	од.	грн.
1.						
2.						
3.						
4.						
5.						
6.						
7.						
8.						
9.						
10.						
11.						
12.						
13.						
14.						
15.						
16.						
17.						
18.						
19.						
20.						
	Всього змінних витрат	***	***		*****	

**7.3. Рахунок прибутків і збитків, грн.
(За перший рік)**

№ п/п	Показники	Сума, грн
1	Виручка від реалізації продукції (послуг), всього,	
	в т.ч. по видам продукції (послуг):	
	-	
	-	
	-	
	-	
	-	
2	Змінні витрати – всього	
	в т.ч. по видам продукції (послуг):	
	-	
	-	
	-	
	-	
	-	
3	Постійні витрати – всього	
	в т.ч. по видам витрат	
	-	
	-	
	-	
	-	
	-	
4	Всього поточні витрати (стр.2 + стр.3)	
5	Чистий дохід(прибуток): (строка 1 – строка 4)	
6	Рентабельність продаж, % (стр.5 : стр.1) x 100%	
	Аналіз беззбитковості (визначення мінімального обсягу продажів)	
	– за день,	
	– місяць,	
	– рік	
7	Строк окупаємості проекту (стартових витрат)	

8. Оцінка можливих ризиків

Види ризиків та їх можливе запобігання / ослаблення. Продажні ризики. Конструктивні та технологічні ризики. Фінансові ризики. Можливі організаційні та страхові заходи захисту.



ДОДАТОК 2

План впровадження проекту **(основні заходи)**

Захід	Фінансові ресурси для реалізації заходу з вказанням джерела	Запланований термін здійснення	Примітка

УДК 159.9:005.936.3



*Філатова Н. В.,
практичний психолог,
магістр управління Україна*

**МАРШРУТНА КАРТА ДО КУРСУ
«ПСИХОЛОГІЯ МАЛОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА
ТА ДІЛОВИХ ВІДНОСИН» ДЛЯ СЛУХАЧІВ КУРСІВ
У МЕЖАХ ПРОЄКТУ «НОРВЕГІЯ - УКРАЇНА»**



Ψ

ЗМІСТ

Пункт призначення

ВСТУП

ТЕМА 1. ПСИХОЛОГІЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

ТЕМА 1.2. ВІДМІННОСТІ ТА СХОЖІ РИСИ БІЗНЕСУ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВА

ТЕМА 1.3. ПСИХОЛОГІЧНІ ВІДМІННОСТІ БІЗНЕСМЕНА І МЕНЕДЖЕРА

ТЕМА 1.4. ІСТОРИЧНА РЕТРОСПЕКТИВА ЕВОЛЮЦІЇ ПОНЯТЬ «ПІДПРИЄМЕЦЬ»
ТА «ПІДПРИЄМНИЦТВО»

ТЕМА 1.5. ПСИХОЛОГІЧНІ ОЗНАКИ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Тема 2. ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ ОСОБИСТОСТІ ПІДПРИЄМЦЯ

ТЕМА 2.1. ТЕМПЕРАМЕНТ ЯК БІОЛОГІЧНА СКЛАДОВА ОСОБИСТОСТІ

ТЕМА 2.2. ХАРАКТЕР ЯК СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНА СКЛАДОВА ОСОБИ-
СТОСТІ

ТЕМА 2.3. СТРЕСОСТІЙКІСТЬ ЯК ВАЖЛИВА ОСОБИСТІСНА ХАРАКТЕРИСТИКА
ПІДПРИЄМЦЯ

ТЕМА 2.4. СУЧАСНИЙ ПОРТРЕТ ПІДПРИЄМЦЯ

ТЕМА 3. ЦІЛЕПОКЛАДАННЯ, МОТИВАЦІЯ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ В
ЕФЕКТИВНОМУ УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ

ТЕМА 4. КОМУНІКАЦІЯ ЯК ПЕРЕДУМОВА ЕФЕКТИВНОЇ ВЗАЄМОДІЇ

ТЕМА 5. КОНФЛІКТ ЯК МОЖЛИВІСТЬ. ОРІЄНТАЦІЯ НА КОНСТРУКТИВНУ ВЗА-
ЄМОДІЮ

ТЕМА 6. ГРИГОРІЙ СКОВОРОДА, «СРОДНА ПРАЦЯ» І ПРОФЕСІЙНЕ САМО-
ВИЗНАЧЕННЯ

ПІСЛЯМОВА

ЛІТЕРАТУРА

**Основне призначення маршрутної карти – дати послідовність виконання завдань, зазначити види і інструменти навчальної діяльності.*

ВСТУП

Одним з найважливіших механізмів функціонування економіки в умовах ринку є розвиток малого підприємництва. З ним пов'язуються надії на відродження ефективного вітчизняного виробництва, зміцнення стабільності і зниження соціальної напруженості в суспільстві.

Мале підприємництво поступово стає природною складовою української економіки. Розвиток та розширення сектору малого й середнього підприємництва задекларовано одним із пріоритетів державної економічної політики в Україні.

На початок 2019 року кількість підприємств в Україні збільшилася майже на 37 тисяч (на 4%) у порівнянні з 2018 роком і досягла 971 тисячі згідно з результатами дослідження аналітиків системи YouControl на основі даних Державної служби статистики України про кількість юридичних осіб без урахування некомерційних організаційно-правових форм власності.

Кількість фізичних осіб-підприємців на початку 2019 року в країні досягала 1,91 млн – на 4% більше, ніж на початку 2018. Проте, до кінця року ситуація критично змінилася не в кращу сторону: впродовж 2019 року зареєструвалося більше 256 тисяч нових ФОП, а закритося – 213 тисяч. Серед тих, що завершили роботу було 58 тисяч тих, хто відкрився в цьому ж році, але не зміг утриматися на плаву навіть за такий короткий проміжок часу [9].

Які ж причини призвели до ситуації, що склалася? Які, взагалі, плюси та мінуси малого підприємництва? Як змінити цю невтішну ситуацію?

Проаналізуємо переваги та недоліки малого підприємництва (на основі аналізу теоретичної та емпіричної літератури відповідної тематики).

Почнемо з плюсів, переваг малого підприємництва, які об'єднано для кращої наочності в Таблиці 1 та 2.

Окрім того, малий бізнес у своїй діяльності стикається і з іншими багатьма серйозними труднощами і проблемами: це, наприклад, і неплатежі покупців, і погіршення економічної кон'юнктури, і нововведення в законах про підприємництво, але більшість банкрутств зумовлюються помилками в менеджменті, недостатньою діловою кваліфікацією управлінців, недоліками в управлінні персоналом.

І все це до світової пандемії, визваною COVID-19.

Мале підприємництво зазнало від запровадження карантину внаслідок COVID-19 великих збитків. Так, за даними Спілки українських підприємців України у кризовий березень 2020 року збанкрутіли і закрили свій бізнес приблизно 6% суб'єктів малого підприємництва, що є величезною проблемою для держави. Третина власників бізнесу (переважно мікро-), заявляють про падіння доходів на 90-100% за березень – квітень 2020 року. Ці ж підприємці вже звільнили до 50% штату співробітників. Власники малого та середнього бізнесу констатують факт зменшення доходів на 25-50% порівняно з докарантинним періодом і вже звільнили від 10 до 25% працівників. Для порівняння, втрати прибутків великих підприємств становлять 10-25%, там прогнозується скорочення штату на 25% до кінця обмежувальних заходів.

За прогнозами, у разі якщо карантин буде продовжено, 51% суб'єктів малого підприємництва – це мікро та малий бізнес, зможуть працювати не більше 1 місяця, 2–3 місяця – 25%, 4–6 місяців – 4% до 1 року – 1% [32].

Проблеми виживання малого підприємництва стають дійсно найбільш актуальними під час мінливих та непередбачуваних змін в економіці та суспільстві.

**Аналіз переваг малого підприємництва
(на основі аналізу теоретичної та практичної літератури відповідної тематики)**

«+» малого підприємництва	
1.	створюють конкурентоспроможний внутрішній ринок товарів і послуг
2.	за умов вузької спеціалізації забезпечують насичення ринку якісною продукцією повсякденного попиту
3.	швидка реакція на потреби ринку
4.	виступають провідниками інновацій
5.	здійснюють швидку окупність витрат за рахунок раціонального використання ресурсів
6.	є набагато мобільнішими і гнучкішими, ніж великі фірми (організаційно-технологічна мобільність)
7.	швидше реанімуються після негативних наслідків впливу зовнішнього середовища
8.	не потребують побудови складного механізму стратегічного управління, відсутність жорсткої бюрократичної структури і обтяжливого управлінського апарату
9.	є допоміжним інструментом, опорою за рахунок часткового або ж повного обслуговування великих підприємств, постійно чи на окремих стадіях їх розвитку, що забезпечує стабільну роботу великих підприємств
10.	у соціальному значенні – основне джерело зайнятості працездатного населення, створення та надання нових робочих місць
11.	використання додаткових контингентів трудових ресурсів, які не можуть бути залучені в громадське виробництво іншим способом – громадяни, трудовий потенціал яких обмежений об'єктивними чинниками: пенсіонери, багатодітні матері, інваліди з обмеженою працездатністю, неповнолітні та ін.
12.	наповнення державного бюджету коштами, які перераховуються у вигляді податків та зборів
13.	сприяння створенню якісної структури ВВП
14.	є головними носіями підприємницького духу, такого важливого і необхідного для ринкової економіки
15.	на особистісному рівні – формують у громадян ціннісні установки, важливі для затвердження ринкових інститутів, розвивають правову свідомість, особисту ініціативу, готовність до ризику і ухвалення самостійних рішень
16.	особиста зацікавленість власника в отриманні прибутку і успішності бізнесу

В Таблиці 2 згруповано переваги малого підприємництва з позиції організації управління.

Табл. 2.

Переваги малого підприємництва з позиції організації управління

«+» малого підприємництва з позиції організації управління	
1.	гнучкість і блискавична швидкість ухвалення управлінських рішень. Роботу фірми легше «підігнати» до ринкових умов, які постійно міняються, що буде не таким витратним, як у випадку з великими фірмами.
2.	виробничий процес підприємства піддається більш чіткому контролю. Адаптувати продукт або послугу «під споживача» можливо на порядок швидше і легше, ніж на великому виробництві. Фірма може легко вирватися вперед завдяки тільки швидкості дії на реакцію споживача.
3.	комунікація всередині підприємства проходить значно швидше. Це пов'язано з тим, що в межах невеликого підприємства легше доносити команди, обговорювати їх і приводити в дію. Варто відмітити, що стосунки з партнерами можуть бути більш тісними і налагодженими, ніж це відбувається на великих підприємствах, що дає дуже хороший ефект для розвитку і отриманню вигідних контрактів і прибутку.
4.	неформальність стосунків в колективі, у випадку з малим підприємством, йде тільки на користь і приводить, як правило, до позитивних результатів і приносять швидку віддачу.

В Таблиці 3 навпаки згруповано недоліки малого підприємництва з позиції організації управління.

Табл. 3.

Аналіз недоліків малого підприємництва (на основі аналізу теоретичної та практичної літератури відповідної тематики)

«-» малих підприємств з позиції організації управління	
1.	недостатній рівень кваліфікації персоналу
2.	недостатній рівень знань з психології управління підприємством
3.	відсутність перспектив службового зростання в малому підприємстві призводить до високої плинності кадрів
4.	переважання інтуїтивної, неформальної стратегії малого підприємства, сформованої на основі бачення керівників (власників)
5.	слабо налагоджені процедури планування, обліку, і контролю, процедури мотивації персоналу
6.	обмеженість фінансових ресурсів, які можуть бути направлені на розвиток системи управління, і як наслідок цього, відсутність в явному виді важливих функціональних служб, таких як маркетинг, управління персоналом, планово-аналітична діяльність
7.	через обмеженість фінансових ресурсів не мають можливості залучати до роботи консультантів, користуватися послугами спеціалізованих фірм (рекламних, аудиторських, юридичних, дослідницьких і так далі)
8.	перевантаження керівництва і менеджерів малого підприємства, які вимушені поєднувати безліч функцій і заміщати відсутні функціональні служби
9.	слабка структуризація і регламентація інформаційних потоків, у тому числі документообігу
10.	«криза зростання» – управління, достатнє на етапі становлення бізнесу, стає неефективним з його розвитком [43]

Тому є ґрунтовні підстави вважати, що однією з важливих умов забезпечення ефективного функціонування системи малого підприємництва в сучасних умовах є підготовка майбутніх підприємців, керівників, менеджерів малого бізнесу в рамках професійної

підготовки військовослужбовців ЗС України, звільнених у запас та членів їх родин у межах проєкту «Норвегія–Україна» на базі Південноукраїнського національного педагогічного університету імені К. Д. Ушинського з урахуванням особистісного рівня аналізу малого підприємництва, що вивчає особистість підприємця, фокусуючись на:

- особистісних особливостях людей, схильних до заняття підприємницькою діяльністю;
- процесах самовизначення та самоідентифікації підприємців;
- факторах задоволеності діяльністю;
- психологічної структурі його професійної діяльності.

Таким чином, слухачам курсів у рамках проєкту «Норвегія–Україна» запропоновано для вивчення курс **«Психологія малого підприємництва та ділових відносин»**.

Що дозволить озброєним новими знаннями та навичками сучасних практик слухачам курсів, майбутнім підприємцям, керівникам, менеджерам малих підприємств оптимізувати управління малим підприємством, захистити його від всіх бурхливих змін сучасності.

Мета курсу – формування уявлень про психологічні особливості особистості підприємця, керівника-професіонала малого підприємства, психологічні компоненти його діяльності в умовах сьогодення та розвиток відповідних умінь та навичок у слухачів курсів «Норвегія–Україна».

Завдання курсу:

- ознайомлення з категоріальним апаратом психології малого підприємництва та ділових відносин;
- вивчення індивідуально-особистісного потенціалу суб'єктів підприємницької діяльності, їх здібностей та нахилів;
- розвиток навичок самопізнання, рефлексії, самовизначення тощо;
- вивчення комунікативного процесу в підприємстві, взаємин і ділового спілкування людей при виконанні спільних підприємницьких завдань;
- розвиток культури ділового спілкування та психологічної культури взагалі;
- врахування ціннісно-мотиваційних спонукань особистості до підприємництва, його потреб та запитів;
- формування та розвиток здібностей до цілепокладання та мотивації; умінь і навичок досягнення мети;
- розвиток творчих здібностей як особистісного ресурсного потенціалу;
- формування та розвиток «soft skills» («гнучких навичок») як джерел особистої успішності;
- розвиток навичок подолання професійно-життєвих криз у працівників підприємницьких структур і самих підприємців, викликаних конфліктами і стресовими ситуаціями виробничого та емоційного характеру;
- засвоєння методів самодопомоги, саморегуляції, відновлення психоемоційної рівноваги та працездатності тощо.

Отже, допомога підприємцю-початківцю в самопізнанні себе, виявленні своїх особистих здібностей, специфічних мотивів, спеціальних знань, умінь та навичок, визначенні свого місця в професійній діяльності та, взагалі, в житті й є головною метою цієї статті.

ТЕМА 1. ПСИХОЛОГІЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

У ринковій економіці підприємництво (англ. entrepreneurship) – основний вид самостійної господарської діяльності, яка здійснюється юридичними та фізичними особами.



Підприємництво – це самостійна, ініціативна, систематична, на власний ризик господарська діяльність, що здійснюється суб'єктами господарювання (підприємцями) з метою досягнення економічних і соціальних результатів та одержання прибутку, – таке визначення можна знайти у Господарському кодексі України [10].

Невід'ємною структурною одиницею сучасної ринкової економічної системи є мале підприємство, найважливішою роллю та функціями якого є не тільки сприяння економічному розвитку країни, а й соціально-політичній стабілізації суспільства, що графічно подано на Рисунку 1.1.

Саме в цьому секторі, вважають дослідники, створюється і функціонує чимала кількість національних ресурсів, яка є, по влучному вислову А. М. Виноградської, «живильним середовищем» для середнього та великого бізнесу [7].

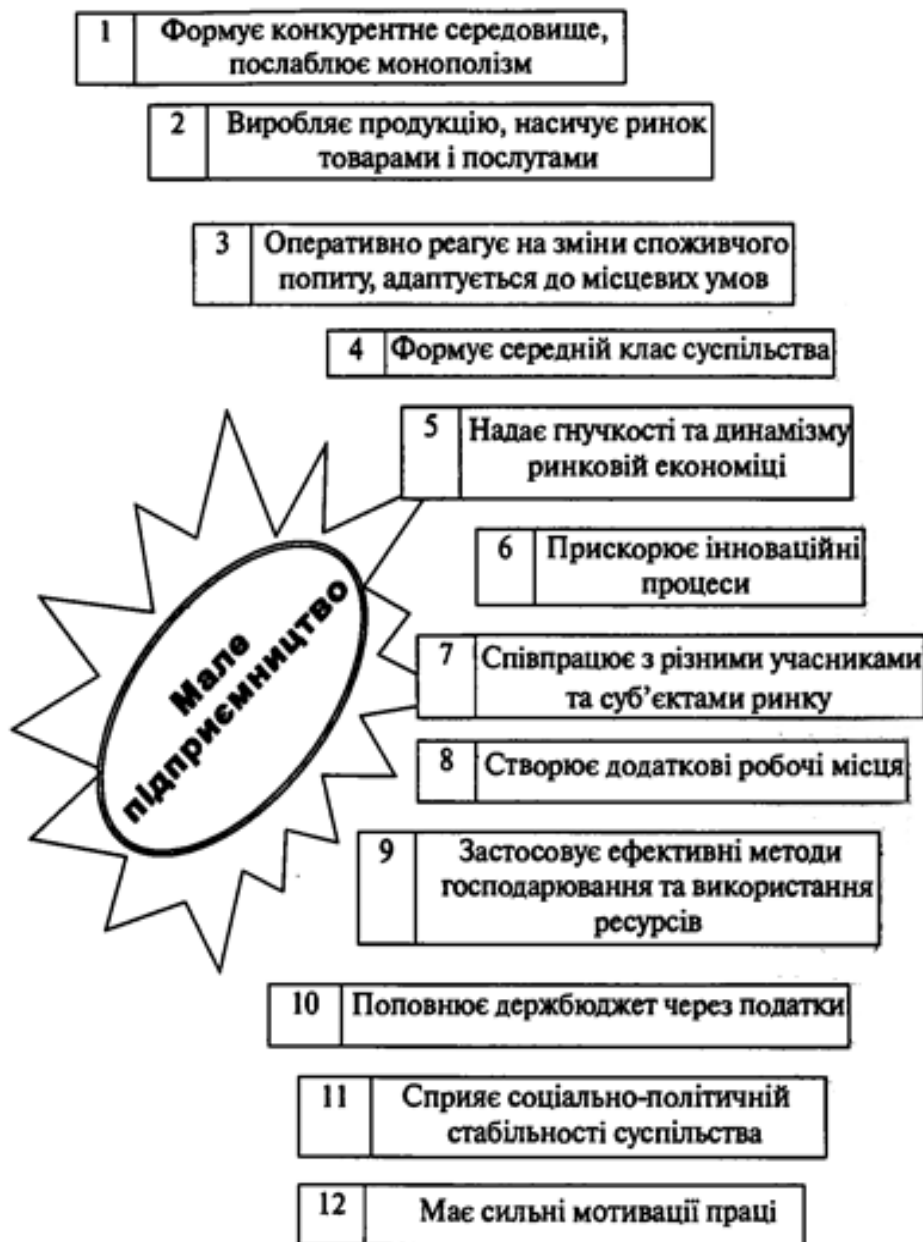


Рис. 1.1. Роль малого підприємства в суспільстві (за А. М. Виноградською)

Підприємництво – двигун економіки та основа заможності будь-якої процвітаючої країни.


Мале підприємництво – це багаточисельний прошарок дрібних власників, які своєю масовістю значною мірою визначають соціально-економічне обличчя країни.

Сучасні підприємці, ті, хто працює в великому й середньому бізнесі, і ті, хто працює в малому бізнесі – це люди, що прагнуть та досягають успіху за непростих обставин сьогодення.


Тому так важливо під час підготовки фахівців у галузі малого підприємництва озброїти їх не тільки передовим досвідом та знаннями ринкових відносин, а й знаннями психології малого підприємництва.

Таким чином, у рамках нашої статті увагу приділимо та зосередимося на практичних аспектах психології підприємницької діяльності, виокремлення якої як самостійної науки безпосередньо пов'язане з ринковими перетвореннями в сучасній економіці.

Психологія підприємницької діяльності – сучасна галузь психології, яка виникла на стику багатьох дисциплін, насамперед таких, як психологія, соціологія і економіка під впливом процесів соціального і економічного розвитку суспільства.

	<p><i>Психологія підприємництва та бізнесу – це науково-прикладна галузь психологічної науки, що займається вивченням психологічних закономірностей діяльності бізнесмена та їх впливом на функціонування економічних та соціокультурних систем, досліджує поведінку підприємця при використанні матеріальних і людських ресурсів, а також міжособистісні стосунки, що склалися в процесі виробництва і реалізації товарів та послуг [12].</i></p>
---	--

Як і кожна наука, психологія підприємницької діяльності має свій категоріальний апарат, який характеризує найбільш закономірні і суттєві явища. Побудова системи її категорій на сьогодні перебуває на стадії становлення, розвитку і формування, оскільки це досить молода наука. Натомість такі категорії, як підприємництво, бізнес, управління стали базовими, навколо них концентрується відповідна проблематика та інші категорії.

	<p><i>Психологія підприємництва – сукупність психічних процесів, які зумовлюють і супроводжують діяльність підприємця і його вплив на виконання найманими працівниками своїх функцій [38].</i></p>
---	--

ТЕМА 1.2. ВІДМІННОСТІ ТА СХОЖІ РИСИ БІЗНЕСУ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВА

Важливо підкреслити, що поняття підприємництво не є тотожним поняттю бізнес, хоча часто ці поняття використовуються як ідентичні. Відмінності та схожі риси між ними за А. М. Виноградською для більшої наочності нами подано у вигляді таблиці 1.1 [7].

**Відмінності та схожі риси бізнесу та підприємництва
(за А. М. Виноградською)**

Підприємництво	Бізнес
<i>Відмінності</i>	
здійснюється тільки у видах діяльності, дозволених законодавством України	охоплює більший спектр видів діяльності шляхом проведення як одноразових, так і постійних бізнес-операцій
кількість офіційно зареєстрованих суб'єктів підприємницької діяльності менша, ніж кількість учасників бізнесу	кількість учасників більша, ніж кількість офіційно зареєстрованих суб'єктів підприємницької діяльності
<i>Схожі риси</i>	
Ініціативна діяльність, самостійна діяльність, ризик, відповідальність, ділові відносини між учасниками, вигідна справа, мобільність	

Отже, незважаючи на те, що ці поняття об'єднує багата кількість спільних характеристик, бізнес – поняття більш широке, ніж поняття підприємництво, вважає Виноградська А. М.

Цієї ж думки дотримуються і Ануфрієва О. Л. з співавторами, стверджуючи, що бізнес – це поняття, набагато ширше, ніж підприємництво, воно охоплює всі відносини, що виникають між учасниками ринкових відносин, і включає діяльність не лише підприємців, але й споживачів, найманих працівників, а також державних структур. Тобто бізнес, на відміну від підприємства, включає будь-який вид діяльності (навіть афери), що приносить дохід або особисту користь [2].

«Бізнес розуміється як діяльність, спрямована на отримання прибутку, підприємництво – як творчість, новаторство (господарське, ділове і т. д.)», – визначає Ігнатова І. В. і продовжує, – «обидва поняття характеризуються ризиком і особистою відповідальністю, загальними особистісними характеристиками суб'єктів діяльності (відповідальність, самомотивація, вміння приймати рішення і т. д.)» [18].

Цих поглядів дотримуються Гусева О. Ю., Легомінова С. В. з співавторами, вважаючи, що бізнес – законно організована діяльність, яка приносить дохід, прибуток або інші особисті вигоди, в широкому сенсі, це будь-яка діяльність, спрямована на отримання комерційного зиску на відміну від підприємництва, сутність якого полягає в знаходженні й апробуванні чогось нового, того, чого раніше не було в структурі виробництва, в певному соціумі чи суспільстві [12]. Відмінності та схожі риси підприємництва та бізнесу (за Гусевой О. Ю. з співавторами) подано нижче у вигляді таблиці 1.2

І роблять висновок, кардинально протилежний зазначеному нами вище: підприємництво, підприємницька діяльність є ширшими поняттями, ніж бізнес, що виходять за межі буденних, персоналізованих проявів ділової активності людей, що керуються особистими ситуативними вигодами. Отже, на думку вчених, бізнес виступає як один із видів підприємницької діяльності.

Таким чином, розуміємо, що однозначного розуміння цього питання науковцями на цей час не існує, як не має й однозначного трактування сутності таких понять як «підприємництво» та «бізнес» у сучасній фаховій літературі.

**Відмінності та схожі риси підприємництва та бізнесу
(за Гусевой О. Ю. з співавторами)**

Підприємництво	Бізнес
<i>Відмінності</i>	
підприємництво завжди носить інноваційний характер	бізнес за своєю суттю є лише масштабуванням підприємництва
навчитися бути підприємцем неможливо	навчитися бути бізнесменом як окремою професією, можна
підприємництво є характерним для нових, малонасичених ніш, або воно створює власну нішу	бізнес створюється виключно в давно існуючих, досліджених і насичених нішах, з високим рівнем конкурентоспроможності та відносно низькою рентабельністю на вкладений капітал
Індивідуальний підприємець заробляє тут і зараз: без його участі діяльність піде на спад	завдання бізнесмена – створити систему, яка в майбутньому буде працювати на нього без необхідності його участі
<i>Спільні риси</i>	
<ul style="list-style-type: none"> • Ініціативна, • самостійна діяльність громадян, фізичних і юридичних осіб, що • спрямована на отримання прибутку або особистого доходу, що • здійснюється від свого імені на свій ризик, • під свою майнову відповідальність, • на постійній основі, а не на основі одноразових угод • з орієнтацією на найкраще використання капіталу – власності, фінансових, матеріально-технічних, трудових та інформаційних ресурсів тощо. 	

ТЕМА 1.3. ПСИХОЛОГІЧНІ ВІДМІННОСТІ БІЗНЕСМЕНА І МЕНЕДЖЕРА

В сучасній вітчизняній профільній літературі терміни «підприємець» і «бізнесмен» теж найчастіше вживаються як синоніми. Будемо враховувати синонімічність цих понять в межах статті і ми.

Але стосовно понять «підприємець» та «менеджер», що широко використовуються теж як ідентичні у повсякденній практиці конче потрібно уточнення. Така близькість понять іноді вносить неясність і плутанину у визначенні їх особистих функцій, тому необхідно з'ясувати «хто є хто».

Підприємець (бізнесмен) і менеджер – це близькі поняття, але не одне і те ж.

Підприємець – це власник, який застосовує свій чи позиковий капітал з метою отримання прибутку або підприємницького доходу. Він може не займати в своєму підприємстві ніякої офіційної посади, але може входити до його правління або піклувальної ради.

Слово «менеджер» (англ. manager) має кілька значень:

- найманий професійний управляючий,
- фахівець з управління виробництвом.

Отже, *менеджер* – це найманий працівник, що займає певну посаду в даній організації.

На думку Пілецької Л. С. між підприємцем (бізнесменом) і типовим менеджером є характерні психологічні відмінності, що для кращого розуміння і порівняння подано у вигляді таблиці 1.3 [38].

**Психологічні відмінності бізнесмена і менеджера
(за Пілецькою Л. С.)**

Критерій оцінки	Менеджер	Підприємець
Стратегія поведінки	Зорієнтований на закріплення досягнутого	Зорієнтований на реалізацію нововведень і розширення можливостей
Умови діяльності і поведінки	Реалізує поведінкову активність в ієрархічно структурованій виробничій системі	Працює в неструктурованому середовищі, в якому відбуваються швидкі зміни
Стиль поведінки	Адаптивний	Інноваційний
Розподіл повноважень і функцій	Управлінську функцію може делегувати іншим	Підприємницька функція здебільшого не делегується
Тип рішень	Визначається поточними виробничими завданнями і рутинними обов'язками	Визначається відповідальністю за стратегічні рішення
Готовність до ризику	Зазвичай ризикує помірно або взагалі не ризикує	Особисто йде на ризик; схиляється до ризикованої поведінки
Ризик втрати	Менеджер ризикує втратити роботу	Підприємець ризикує втратити власну фірму
«Внутрішня позиція»	Зазвичай розмежує власну працю і діяльність організації в цілому	Бізнес, діло є невід'ємною частиною самого підприємця, є смислом його життєдіяльності
Мотивація поведінки	Досягнення влади і авторитету	Досягнення бажаного результату
Характер дій і поведінки	Виважений, цілеспрямований	Інтуїтивний, шляхом спроб і помилок
Сприйняття реальності	Еволюційне	Революційне

При чому в роботі менеджера і підприємця (бізнесмена) є і спільні риси:

- обидва переслідують цілі, поставлені перед підприємством;
- застосовують певні способи управління;
- планують, координують і контролюють діяльність працівників підприємства;
- працюють на свій страх і ризик.

Тільки один ризикує своєю посадою, другий ж – власним капіталом, як вважає Вачугов Д. Д. [34].

У той же час менеджер в ряді випадків може бути співвласником підприємства, мати його акції. Іноді підприємець як власник, як засновник-керівник фірми може і сам займатися питаннями управління. В даному випадку підприємець (бізнесмен) і менеджер об'єднуються в одній особі., підприємець виконує й функції управлінця. Найчастіше це характерно для малих підприємств.

Таким чином, ключовою фігурою економічного процесу є –підприємець. Він і засновник, і власник, і керівник фірми, виконуючий функції управління (менеджменту). Наш підприємець, як говорять: «І коваль, і швець, і кравець, і на дуду грець».

ТЕМА 1.4. ІСТОРИЧНА РЕТРОСПЕКТИВА ЕВОЛЮЦІЇ ПОНЯТЬ «ПІДПРИЄМЕЦЬ» ТА «ПІДПРИЄМНИЦТВО»

Наведемо з точки зору еволюційного підходу трансформацію термінів «підприємець» та «підприємництво» для кращого розуміння цих досить містких понять, які склалися протягом значного періоду з XVII сторіччя до наших днів.

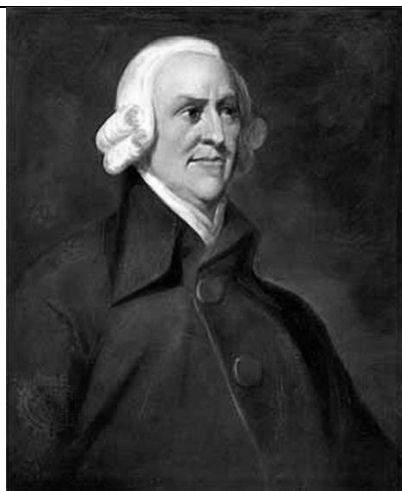


Річард Кантільйон
1680–1734

Поняття «підприємець» як науковий термін, вважають вчені, з'явилося на початку XVIII сторіччя в роботах англійського економіста Річарда Кантільйона. Він розробив і першу концепцію підприємництва. Головною рисою підприємця він вважав готовність до ризику.



Адам Сміт розглядав підприємця як власника, пов'язуючи підприємницьку діяльність насамперед із власною зацікавленістю підприємця (особистим збагаченням), під час реалізації якої він сприяє найефективнішому задоволенню потреб суспільства.



Адам Сміт
1723-1790

«Переслідуючи свої власні інтереси, він часто дієвишим способом служить інтересам суспільства, ніж тоді, коли свідомо намагається служити їм», – вважав шотландський економіст і філософ-етик; засновник класичного напрямку сучасної економічної теорії Адам Сміт, розмірковуючи про підприємця.



Йозеф Шумпетер поставив підприємця, що виступає рушієм економічного та науково-технічного процесу у центрі своєї теорії економічного розвитку.



Йозеф Алоїз Шумпетер
1883-1950

Інновація – це дитя підприємства, а підприємець – творець інновацій, зазначав австро-американський економіст Йозеф Шумпетер.



До речі, у сучасних наукових дослідженнях західних країн підприємницька здібність визначається специфічним економічним ресурсом поряд з такими, як земля, капітал і праця, і є державного управління, зауважують Ануфрієва О. Л. з співавторами [2].

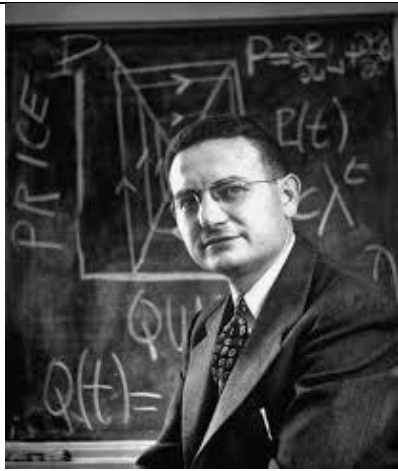


Фрідріх-Август фон Гаєк
1899-1992

Підприємець прагне оптимально розпорядитися особистою свободою, яка дає людині змогу раціонально використовувати свої здібності, знання, інформацію та доходи, адже він розуміє, що він сам господар свого діла, – вважав Фрідріх фон Гаєк.



Фрідріх фон Гаєк – австрійський економіст, представник Австрійської школи економіки, послідовний захисник ідеалів економічної свободи, переконаний критик соціалізму, лауреат Нобелівської премії з економіки 1974 року.



Пол Ентоні Сем'юелсон
(Самуельсон)
1915-2009

Підприємництво пов'язане з новаторством, а сам підприємець є сміливою людиною з оригінальним мисленням, яка домагається успішного впровадження нових ідей, визначив Пол Сем'юелсон.



Пол Ентоні Сем'юелсон – американський економіст, лауреат Нобелівської премії з економіки 1970 року.

За останні роки до аналізу феномена підприємництва звернулися і вітчизняні економісти та соціологи.



Підприємець – це особа, яка вкладає власні засоби в організацію справи та бере на себе особистий ризик, пов'язаний з її результатами, а також всю відповідальність за результати діяльності [2].

Підприємець – це людина, яка використовує будь-яку можливість з максимальною вигодою, визначав Пітер Друкер.

Узагальнюючи наукові погляди на сутність підприємництва і роль підприємця в контексті історичної еволюції, можна констатувати, що підприємець – це активний суб'єкт пошуку й реалізації нових можливостей у генеруванні та освоєнні новаторських ідей, розробленні нових продуктів і технологій, здійсненні інновацій та оволодінні перспективними факторами економічного розвитку.

ТЕМА 1.5. ПСИХОЛОГІЧНІ ОЗНАКИ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Бізнес вимагає від підприємця постійного пошуку, постійного ризику, постійного напруження вольових, психологічних і професійних здібностей особистості.

Безумовно, активність підприємця-початківця стає необхідною умовою ініціювання та початку власної справи. Носіями підприємницької активності можуть бути не всі, успішно вести справи в бізнесі спроможний далеко не кожний. І це залежить від багатьох причин, не стільки фінансових, скільки особистісних.

Активність є багатомірною категорією, вона реалізується в системі цільових установок, ціннісних відносин, ціннісних орієнтацій, що визначають мотиваційну сферу особистості, спрямованість її інтересів, нахилів, вибір способів діяльності й спілкування. Прояви активності проявляються, на думку Ю. Ф. Пачковського, на декількох рівнях: психічному, особистісному, поведінковому і соціальному, що відображено в таблиці 1.4 [36].

Ознаки прояву підприємницької активності на різних рівнях (за Ю. Ф. Пачковським)

Рівень активності	Ознаки прояву
Психічний	сукупність психодинамічних ознак, що характеризують прагнення індивіда до діянь; швидкість, енергійність та інтенсивність виконуваних людиною поведінкових актів та рухів; темперамент і його зовнішні поведінкові прояви; здібності і сенситивність людини; вольова сфера; динамічні ознаки прийому та обробки інформації.
Особистісний	спрямованість особистості; мотиваційні основи діяльності та поведінки; ставлення до себе, навколишніх, ситуації в цілому; комплекс психологічних рис, необхідних для реалізації діяльності; можливості особистості; процеси, пов'язані з прийняттям рішення.
Поведінковий	кількісні і якісні параметри поведінкових дій; інтенсивність взаємодії з іншими, навколишнім середовищем; спосіб виконання дій; спосіб залучення знарядь і ресурсів; стратегія і тактика поведінки; модель поведінки; міра свободи (зв'язаності) дій; нормативність у регулюванні поведінкових дій.
Соціальний	присутність лідерства; особливості розподілу ролей, функцій, обов'язків у соціальних взаємодіях; співвідношення формальних і неформальних структур; спосіб впливу на інших людей; ступінь структурованих відносин.

Пропонуємо вашій увазі «Тест для підприємця-початківця» з метою визначення ділової хватки та рівня своїх здібностей до ризику в комерційній діяльності.

ТЕСТ ДЛЯ ПІДПРИЄМЦЯ-ПОЧАТКІВЦЯ [33]

Мета: визначення свого рівня підприємницької хватки.

Інструкція: дайте відповіді на такі запитання:

1. Як Ви гадаєте розбагатіти найближчим часом:
 - а) зробити кар'єру, піднявшись вгору керівними сходами; б) вкласти наявні гроші в справу з вигодою, ризикувати; в) спробувати щастя в лотереї?
2. Якби Вам випала можливість виступити в ролі актора, то яку роль Ви змогли б зіграти краще за все:
 - а) Остапа Бендера; б) Левіна з «Анни Кареніної»; в) Штірліца з кінофільму «Сімнадцять миттєвостей весни»?
3. Уявіть собі, що Ви заробили мільйон, що б Ви зробили далі: а) вклали гроші в банк і жили на відсотки від вкладу; б) ризикнули б вкласти в прибуткову справу; в) частину грошей вклали б у нову справу, а частину поклали б для надійності в солідний банк?

4. Що на Ваш погляд можуть принести Вам гроші:

а) владу; б) життя у своє задоволення; в) багато нових турбот і заздрості?

5. Якщо Ви розбагатієте, то хотіли б, щоб про це писали в газетах?

а) ні; б) так; в) про мене і так іноді пишуть.

6. Яка з трьох груп професій Вам найбільше підходить:

а) письменник, художник, композитор; б) адвокат, лікар, політик; в) глава фірми, керівник інституту, директор видавництва.

7. Чи будете Ви брати на роботу осіб, які раніше були з Вами в дружбі?

а) так; б) ні; в) відповідь на це запитання слід ґрунтовно продумати.

8. Уявіть собі, що Ви заробили мільйон, як би Ви повелися?

а) в моєму житті змінилися б лише квартира, машина, меблі та інша обстановка; б) я б дозволив собі більше подорожувати; в) я б кардинально змінив свій спосіб життя.

9. Уявімо собі, що Ви стали директором фірми. З чого Ви почнете свою діяльність?

а) з вивчення людей, з якими Вам доведеться працювати; б) визначили б основні напрямки роботи фірми; в) зайнялися б набором надійних помічників.

10. Яке з наведених тверджень Ви вважаєте привабливішим, якщо Ви отримали підвищення і стали директором фірми?

а) в моїй роботі знизилася значущість професійно-технічних навичок і підвищилася роль концептуальних знань; б) що вище ранг управління, то значущіші комунікативні вміння та здібності порівняно з професійно-технічними; в) змінилися однаковою мірою вимоги практично до всіх якостей особистості.

11. У Вашій фірмі в одній з бригад виникла конфліктна ситуація. Які будуть Ваші дії як директора фірми?

а) потрібно вислухати думки конфліктних сторін і переконати їх знайти компромісне рішення; б) потрібно вислухати думку всіх, але остаточне рішення конфлікту доручити бригадирові; в) зробити все можливе, щоб не дати розростися малому конфліктові до великих розмірів.

12. Як Ви відчуваєте потребу мати великі гроші?

а) постійно; б) періодично; в) швидше за все немає.

13. Якби Ви мали мільйон і Вам випала можливість укласти нову угоду, то якій би Ви віддали перевагу? Тій, яка дасть прибуток:

а) у чверть мільйона; б) у півмільйона; в) у мільйон.

Обробка результатів. Далі на окремому аркуші Ви повинні записати номери запитань і обрані відповіді. Після цього Ви можете підрахувати сумарну кількість балів, яку Ви набрали. Бали оцінюють так:

№	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
а	6	3	0	6	0	0	0	6	3	6	3	6	0
б	2	0	6	0	3	3	3	3	6	0	6	3	6
в	0	6	3	3	6	6	6	0	0	3	0	0	3

Далі складіть всі набрані бали і визначте за дев'ятибальною шкалою рівень своїх здібностей до ризику в комерційній діяльності.

1. дуже низький рівень (від 0 до 11 балів)
2. низький рівень (від 12 до 19 балів)
3. значно нижчий від середнього (від 20 до 27 балів)
4. трохи нижчий від середнього (від 28 до 35 балів)
5. середній (від 36 до 43 балів)
6. трохи вищий від середнього (від 44 до 51 бала)
7. вищий за середній (від 52 до 59 балів)

8. високий рівень (від 60 до 67 балів)
9. дуже високий рівень (від 68 до 78 балів)

Інтерпретація результатів.

- Якщо Ви визначили, що у Вас здібності до ризику в комерційній діяльності перебувають на 1–3 рівнях, то найкращий спосіб розбагатіти для Вас – це наполегливо працювати, уникаючи кар’єри підприємця, менеджера чи керівника.
- Якщо Ви перебуваєте на 4–6 рівнях, то шанси розбагатіти у Вас є, але Вам слід як найактивніше розвивати в собі комерційні здібності.
- Якщо Ви перебуваєте на 7–8 рівнях, то у Вас є шанс стати підприємцем чи оволодіти професією менеджера.
- А якщо ж Ви набрали від 68 до 78 балів, тобто перебуваєте на 9–му рівні, то у Вас є реальні шанси стати мільйонером, якщо Ви ним ще не стали!

Отже, від особистісних якостей підприємця багато в чому залежать успіхи і невдачі його бізнесу.

Який же він, психологічний портрет успішного та ефективного сучасного підприємця?

Це питання є досить актуальним та дискусійним, проблема накреслення психологічного профілю підприємця посідає центральне місце у багатьох психологічних дослідженнях, але єдиного переліку досить не має, *tempora mutantur, et nos mutamur in illis* (времена меняются, и мы меняемся вместе с ними) ...

Плинність часу, динамічність підприємницького середовища, широкий спектр сфер професійної діяльності не сприяють створенню повного переліку психологічних характеристик, особливостей особистості сучасного підприємця, отже, відповідно, ні професіограми, ні посадової інструкції підприємця на цей час не має (але зауважимо, що посадова інструкція директора малого підприємства є).

ТЕМА 2. ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ ОСОБИСТОСТІ ПІДПРИЄМЦЯ

Звернемося до постаті особистості, яка є найвищою цінністю в підприємницької організації – постаті самого підприємця.

Він постійно знаходиться у рамках дотримання прав і обов'язків, закріплених юридично і є носієм морально-етичного кодексу цивілізованого бізнесмена. Його стиль поведінки і загальнокультурний рівень відповідні.

Це людина, яка хоче і може у запропонованих господарчо-моральних і правових умовах здійснювати підприємницьку діяльність, водночас, бути зацікавленою не тільки в примноженні власного капіталу, а й через податкові відрахування поповнювати державну скарбницю, задовольняючи потреби суспільства.

Може це – в ідеалі, але нам підвласно це зробити реаліями сьогодення, адже все залежить від нас.

Почнемо зі знайомства з азами психології та з собою, зі своєю особистістю через самопізнання і самоаналіз до самовизначення, саморозвитку і самовдосконалення.

Є. О. Клімов вважає, що «частина загальної культури людини (як члена сім'ї, громадянина, фахівця) передбачає освоєння їм системи знань в області основ наукової психології, основних умінь у справі розуміння особливостей психіки (своєї і оточуючих людей) і використання цих знань в повсякденному житті, в самоосвіті і професійної діяльності» [20].

У зв'язку з зазначеним вище вважаємо за потрібне розглянути статтю «Формування психологічної культури військовослужбовців, слухачів курсів у межах проекту

«Україна–Норвегія», як умова їх успішної соціальної адаптації», розміщену в навчальному посібнику «Менеджмент підприємницької діяльності» (Випуск 3, 2017) [47].

Також статтю розміщено на платформі Virtual laboratory of distance learning lab39.pdpu.edu.ua (*Дивись презентацію за посиланням або за QR– кодом!).



* Посилання: <https://cutt.ly/7gXfoRL>



ТЕМА 2.1. ТЕМПЕРАМЕНТ ЯК БІОЛОГІЧНА СКЛАДОВА ОСОБИСТОСТІ

Розглянемо деякі індивідуально-психологічні особливості особистості, що формують ті важливі характеристики, що забезпечують властивий лише їй і тільки їй стиль взаємозв'язків з навколишнім світом, впливають на її поведінку, на стиль її діяльності, в тому числі підприємницької.

Одним з найважливіших вроджених (біологічних) чинників, пов'язаних з функціонуванням вищої нервової діяльності, є темперамент.



Темперамент – стійка сукупність індивідуальних психофізіологічних особливостей особистості, пов'язаних з динамічними, а не змістовними аспектами діяльності.

Властивості темпераменту – це найбільш стійкі індивідуальні особливості, що зберігаються на все життя. Різні поєднання закономірно пов'язаних між собою властивостей темпераменту називають типами темпераменту. Виділяють чотири типи темпераменту:

- сангвінік: сильний, врівноважений, рухливий;
- флегматик: сильний, врівноважений, інертний;
- холерик: сильний, нерівноважений, рухливий;
- меланхолік: слабкий.

Стисло охарактеризуємо кожен з них.

ТЕМПЕРАМЕНТИ



Сангвінік.

Підвищена активність, збудливість. Живо і з великим ентузіазмом відгукується на все, що захопило його увагу. Швидко та легко пристосовується до мінливих умов життя, висока опірність труднощам життя. Жива міміка і виразні рухи. По його обличчю легко вгадати,

який його настрої, яке його відношення до предмета або людини. Швидко зосереджує увагу, при виконанні якої-небудь справи працює швидко, може довго працювати, не втоплюючись, енергійно береться за нову справу. Швидкість мислення, винахідливість. Почуття, настрої, інтереси і прагнення дуже мінливі. Він легко сходиться з новими людьми. Легко зникає до нових вимог і обстановки. Азартний, схильний до ризику. Може бути лідером і вести за собою, уміє захоплювати інших своїми ідеями. Не завжди чутливий до переживань і проблем оточення, добре справляється лише з тією роботою, яка для нього цікава і важлива. Не завжди відповідально виконує те, що йому не дуже треба або нецікаво. Він продуктивний діяч, але лише тоді, коли багато цікавих справ, тобто при постійному збудженні, в іншому випадку він стає нудним і млявим.

Без зусиль не тільки переключається з однієї роботи на іншу, але і переучується, опановуючи нові навички. Як правило, він більшою мірою відгукується на зовнішні враження, чим на суб'єктивні образи і представлення про минуле і майбутнє, екстраверт.

Сангвінік – природжений керівник. З точки зору підлеглих цей тип є, мабуть, найприсмнішим і душевнішим начальником. Не дивно, подібний темперамент, як правило, характеризує обачливу людину. Його сильна риса – уміння умовляти і викликати прихильність до себе. Проте технічні моменти в роботі часто викликають у сангвініків утруднення. Монотонна, конвеєрна, вимагаюча постійної уваги робота не для них.

Сангвініки можуть реалізувати себе в професіях, пов'язаних як з фізичною, так і з розумовою працею, оскільки вони вирізняються стабільною працездатністю, на яку мало впливають зовнішні або внутрішні чинники.



Холерик.

Буває не стриманий, нетерплячий, запальний, але так само легко відходить і забуває про образи. Відрізняється великою життєвою енергією, але йому бракує самовладання. Приступає до справи з повною віддачею, з усією пристрасстю, захопленістю, але сил йому вистачає ненадовго і як тільки вони виснажуються втрачає інтерес.

Велика стійкість прагнень і інтересів, велика наполегливість, можливі утруднення в переключенні уваги, скоріше екстраверт.

Неврівноваженість нервової системи визначає циклічність у зміні його активності і бадьорості. Захопившись якою-небудь справою, надто налягає на свої сили і в кінці кінців виснажується більше, ніж слід, допрацьовується до того, що йому все набридає, стає огидним і бридким.

Холерику важко дається діяльність, що вимагає плавних рухів, спокійного, повільного темпу, він неминуче буде проявляти нетерпіння, різкість рухів, поривчастість тощо. У спілкуванні запальний, неприборканий, нетерплячий, нестриманий та нестримний, крикливий.

Товариський, відкритий, вмє співпереживати, співчувати, енергійний, працездатний, швидко перемикається з однієї справи на іншу, але не завжди уважний і організований. Тривожний, неспокійний, не завжди чітко визначає пріоритети.

Холерики домагаються великих успіхів в тих професіях, де потрібна підвищена концентрація уваги і енергійність. Вони – лідери. Цей тип темпераменту виділяється великою стійкістю до стресів. При необхідності вони вміють швидко відновлювати свої сили. Але жорстоко примушувати холерика виконувати монотонну і одноманітну роботу. Хронічна втома настане не через об'єм роботи, а через постійну необхідність стримувати свою кипучую енергію.

Для холерика важливі вибір професії та робоче місце, де є конкретний результат, а не кількість відпрацьованого часу – холерик більш ефективний, коли планує власний графік своєї роботи.

Холерикам протипоказані такі професії, як архівне діло і бухгалтерський облік. Взагалі холерики досягають успіхів переважно в професіях, що вимагають постійного живого спілкування, а не роботу з документами або технікою.

Холерик може досягти успіхів у професійних галузях, пов'язаних з роботою з людьми, встановленням соціальних зв'язків.

Вважають, що саме холериків найбільше серед успішних підприємців і бізнесменів. Холерик досягає значних успіхів у професійній діяльності, яка планується як проект (перед фахівцем ставитися чітко і зрозуміле завдання, яке він розпочинає й закінчує, а потім береться за вирішення наступного, не схожого на попереднє, завдання).



Флегматик.

Малоемоційний. Важко розсмішити, розгнівати або засмутити. При великих неприємностях залишається спокійним. Добре чинить опір сильним і тривалим подразникам. Міміка і рухи невиразні. Енергійний, відрізняється терплячістю, витримкою, самовладанням. Повільний темп рухів і мови. Повільно зосереджує увагу. Насилу перемикає увагу, пристосовується до нової обстановки і перебудовує навички і звички. Насилу сходиться з новими людьми і відгукується на зовнішні враження, інтроверт.

Спокійний, завжди рівний, наполегливий і завзятий трудівник, що відрізняється терплячістю, витримкою, самовладанням. при серйозних неприємностях залишається зовні спокійним. Однак не слід думати, що він такий вже всепрощаючий, абсолютно безпечний в спілкуванні. Подібно конденсатору, він довго вбирає в себе, поглинає, накопичує енергію невдоволення, але коли вона досягає якоїсь межі, критичної величини, неминучий сильний «розряд», нерідко вельми несподіваний для його співрозмовника, по самому, здавалося б, незначного приводу. На перший погляд негативна риса флегматиків – повільність, робить їх дуже сильними. Здатність флегматиків неквапливо і без паніки проаналізувати положення незамінна в стресових ситуаціях. Для успішної роботи флегматику важливим є передбачений чіткий графік, зрозумілі алгоритми, деталізовані завдання й визначений терміни виконання роботи. Тому з них виходять висококласні економісти, бухгалтери, діловоди. Вони прекрасно підійдуть для ролі головного бухгалтера.

Флегматик буде відчувати себе вкрай некомфортно, обравши будь-яку сферу діяльності, яка вимагає частої імпровізації.



Меланхолік.

Підвищена чутливість, незначний привід може викликати сльози на очах. Погано чинить опір впливу сильних стимулів, тому він часто пасивний і загальмований. Вплив сильних стимулів може призвести до порушень поведінки. Надмірно образливий, ранимий, недовірливий. Міміка і рухи невиразні. Голос тихий. Плаче і сміється тихо. Знижена активність. Нерішучий, не впевнений в собі, боязкий, щонайменша трудність примушує опустити руки, неенергійний, ненаполегливий, легко стомлюється. Часто відволікається, увага нестійка. Повільний психічний темп. Образи носить в собі, фіксується на помилках і невдачах.

Серед меланхоліків більшість – інтроверти.

Меланхолікам в роботі потрібна постійна підтримка і регулярний відпочинок. Неймовірно тонка і спостережлива людина, здатна помічати в поведінці людей такі деталі, які ті хочуть приховати.

Меланхолікам не слід вибирати роботу, де потрібно постійне спілкування з людьми, оскільки «спілкування» з комп'ютерами у них виходить набагато краще. Характерне для меланхоліків гальмування нервової системи може призвести до втрати концентрації уваги і, як наслідок, надзвичайним ситуаціям.

Для меланхоліка важливо, щоб його досягнення як фахівця оцінювалися за якісними, а не кількісними показниками.

Меланхоліки досягають успіхів у роботі, яка вимагає ретельності, педантичності, спостережливості, дослідження деталей і при цьому виключає велике коло спілкування. Так, професії меланхоліка можуть бути пов'язані з технікою, обробкою інформації, створенням художніх образів. Наукове середовище – це теж комфортна сфера діяльності. Меланхоліки досягають успіхів у таких сферах, як ІТ-технології, економіка й архітектура. Аудит, аналітика, програмування, редагування – це ваше!

**Малюнки датського художника Херлуфа Бідструпа (1912–1988) [6].*

Властивості темпераменту накладають слід на характер, поведінку у повсякденних, незвичних і незвичайних ситуаціях, визначають стиль діяльності, що відбивається на успішності взаєморозуміння з іншими.

Згідно до думки Б. М. Теплова, «усвідомлення позитивних і негативних сторін свого темпераменту і вироблення вміння володіти і управляти ними становлять одну з найважливіших завдань виховання характеру людини» [42].

Властивості темпераменту складають індивідуальні особливості, так як в основному біологічно обумовлені і є вродженими. При тому соціальне середовище впливає на способи прояву темпераменту особистістю.

Кожен з представлених типів темпераменту сам по собі не є ні хорошим, ні поганим. Проявляючись в динамічних особливостях психіки і поведінки людини, кожен тип темпераменту може мати свої переваги і недоліки. Тип темпераменту людини необхідно прий-

мати до уваги там, де робота пред'являє особливі вимоги до вказаних динамічних особливостей діяльності.

Як адаптувати деякі прояви темпераментальних особливостей до вимог в певній сфері діяльності:

- **професійний відбір** – у разі, коли професії, пред'являють до оптанта (людини, що робить свій професійний вибір) певні вимоги до властивостей особистості. Такий відбір не допускає до даної діяльності осіб, що не володіють необхідними властивостями темпераменту;
- **індивідуальний підхід** – індивідуалізація вимог, умов і способів роботи, що пред'являються до людини в певній сфері діяльності;
- **формування позитивного ставлення** до діяльності і відповідних мотивів в подоланні негативного впливу темпераментальних особливостей;
- **формування індивідуального стилю діяльності**, тобто такої індивідуальної системи прийомів і способів дій, яка характерна для даної людини і доцільна для досягнення успішного результату професійної діяльності.

Підкреслимо, темперамент визначає лише динамічні, але не змістовні характеристики поведінки. При будь-якому типі темпераменту можливі високі соціальні досягнення. Проте необхідно знати свій тип темпераменту і враховувати його особливості при спілкуванні з іншими людьми, в повсякденному житті, на роботі.

Сангвінікам – не розтрачувати сили даремно, не переоцінювати власну значущість, не нав'язувати надмірну товариську тим, хто оточує, а використати її для встановлення корисних контактів, тільки при необхідності демонструвати протекційну манеру і проявляти бажання лідирувати.

Холерикам – намагатися стримувати свою імпульсивність, направляти активність на досягнення поставлених цілей, а не братися за декілька справ відразу, не проявляти поверхнєве відношення до справи.

Флегматикам – не йти повністю «в себе», не застрягати в силу своєї інертності в негативних переживаннях, що може негативно вплинути на самопочуття і перешкодити реалізації своїх організаторських здібностей.

Меланхолікам необхідно не перевтомлюватися, стежити за своїм здоров'ям, оскільки нервові перевантаження можуть привести до хвороб, розвивати впевненість у своїх силах, уникати перебування у постійних мріях.

Отже, навіть у своєму відношенні до часу, сприйнятті часу власники різних типів темпераменту ведуть себе по різному. У кожного темпераменту існує суто індивідуальне відношення до об'єктивного часу. Дослідження, проведені відомим вченим Б. І. Цукановим, дозволили отримати наступні результати:

- у *холерика* суб'єктивно пережитий час сильно випереджає плин реального об'єктивного часу. Тому він завжди спрямований вперед, в майбутнє, минуле його не цікавить, завжди відчуває гострий дефіцит часу. Його суб'єктивний час дорівнює 0,7 часу реального;
- у *сангвініка* суб'єктивно пережитий час не так сильно випереджає плин часу реального, але цей тип теж «поспішає жити» і також відчуває дефіцит часу, хоча і не такий значний як у холерика. Його суб'єктивний час дорівнює 0,88 реального часу;
- у *меланхоліка* немає ні випередження, ні відставання; він як би прив'язаний до об'єктивного часу і знерухомлює в нім, його життя тече разом з ним. Іншими словами, цей тип «стоїть в часі» і якщо його не піддавати якимось зовнішнім змінам, то руху часу для нього не існує. Знерухомленості в часі відповідає зовнішня знерухомленість, замкнутість і постійна тривога. Він прив'язаний до минулого. Його суб'єктивний час дорівнює 1;
- у *флегматика* суб'єктивний час відстає від об'єктивного, тому часу завжди вистачає, його навіть в надлишку. Він також орієнтований в минуле. Суб'єктивний час дорівнює 1,1 часу реального [53].

Все вище зазначене необхідно враховувати керівникові-підприємцю при визначенні термінів виконання завдання або темпів виконання роботи як своєї, так і своїх підлеглих.

«У буденних radoцax і прикроцax життя треба бути сангвініком, у важливих подіях життя – меланхоліком, відносно потягів, що глибоко зачіпають наші інтереси, – холериком і, нарешті, у виконанні рішень – флегматиком», – зазначав Вільгельм Максиміліан Вундт (1832-1920) – німецький лікар, фізіолог і психолог, засновник експериментальної психології, який відкрив першу психологічну лабораторію в 1879 році



***А що ви думаєте? Який сенс цього вислову?**

З поняттям «темперамент» пов'язано поняття «екстраверсія-інтроверсія».

Екстраверсія-інтроверсія – характеристика індивідуально-психологічних відмінностей людини, крайні полюси якої відповідають переважній спрямованості особистості або на світ зовнішніх об'єктів, або на явища її власного суб'єктивного світу.

Ця характеристика залежить передусім від темпераменту.

Флегматикам і меланхолікам більше властива інтроверсія, а сангвінікам і холерикам – екстраверсія.

Керівникові-підприємцю бажано прагнути до амбівертної позиції, до проміжного положення між інтроверсією і екстраверсією, тобто стримувати надмірну товариськість або подолати замкнутість для успішної взаємодії з колективом підлеглих. Але це не завжди представляється можливим і може призвести до дискомфорту і неврозів, у зв'язку з цим керівникові рекомендується виробити свій особистий стиль спілкування з працівниками, при якому будуть створені комфортні умови для обох сторін.

Отже, більш детально про особливості темпераментів, якщо ви бажаєте, можна дізнатися переглянувши презентацію, що наочно подано на платформі Virtual laboratory of distance learning lab39.pdpu.edu.ua (*Дивись презентацію за посиланням або за QR- кодом!).



* Посилання: <https://cutt.ly/7gVz6M0>



ТЕМА 2.2. ХАРАКТЕР ЯК СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНА СКЛАДОВА ОСОБИСТОСТІ

У характері людини знаходять відображення як індивідуальні, так і соціальні сторони її розвитку. З одного боку, індивідуальна своєрідність життєвого шляху, умов життя і діяльності людини формує різноманітність індивідуальних рис і проявів характеру. З іншого боку, типові соціальні, культурні, політичні, економічні, естетичні і інші обставини життя людей, що живуть в однакових громадських умовах, формують загальні риси, тобто соціальний характер.

«Якщо соціальний характер пристосований до об'єктивних завдань, які індивід повинен виконати в цьому суспільстві, то психологічна енергія людей перетворюється на продуктивну силу, необхідну для конкретного функціонування цього конкретного суспільства», – визначав широко відомий німецько-американський філософ і гуманіст XX століття, психоаналітик Еріх Фромм (1900-1980) [49].



**А що ви думаєте? Який сенс цього вислову?*

Характер – це поєднання внутрішньо взаємопов'язаних, найбільш важливих індивідуальних сторін особистості, особливостей, що визначають діяльність людини як члена суспільства. У структурі характеру різні автори виділяють різні властивості.

У роботах українських і зарубіжних авторів представлено різні підходи щодо розуміння терміну «характер», а також сутності та структури цього феномена.

Відомий науковець Б. Г. Ананьєв вважає характер проявом та умовою цілісності особистості і до основних його властивостей відносить спрямованість, звички, комунікативні властивості, емоційно-динамічні прояви, що сформовані на основі темпераменту. Так, за Б. Г. Ананьєвим, характер «виражає основну життєву спрямованість і проявляється в своєрідному для даної особистості способі дій».

Таким чином становиться зрозумілим, що характер формується на базі темпераменту під впливом умов життя.



***Характер** – індивідуальне поєднання стійких психічних особливостей людини, що обумовлює типовий для цього суб'єкта спосіб поведінки в певних життєвих умовах і обставинах.*

Характер не можна розглядати як просту суму окремих якостей і особливостей особистості. Якісь риси характеру завжди будуть ведучими, саме по ним і можна охарактеризувати людину, вважає О. В. Морозов [30].

Під рисою характеру розуміють ті чи інші особливості особистості людини, які систематично проявляються в різних видах її діяльності і за якими можна судити про її можливі вчинки в певних умовах.

У сучасній науковій психологічній літературі існують одночасно декілька класифікацій рис характеру, але в рамках статті розглянемо класифікацію Б. М. Теплова [42].

Б. М. Теплов запропонував риси характеру об'єднати в декілька груп:

□ до першої групи увійшли найбільш загальні риси характеру, що утворюють основний психічний склад особистості, наприклад: принциповість, цілеспрямованість, чесність, мужність тощо, або навіть протилежні названим вище, такі як, наприклад: безпринципність, пасивність, брехливість тощо;

□ другу групу склали риси характеру, в яких виражається ставлення людини до інших людей, це товариськість, відвертість, чуйність, тактовність, гуманність, справедливість, дбайливість, ввічливість або, навпаки, протилежні за знаком – замкнутість, скритність, грубість, жорстокість;

□ третя група рис характеру визначає ставлення людини до себе: почуття власної гідності, гордість, скромність, самокритичність і протилежні їм – марнославство, зарозумілість, нахабство, образливість, егоцентризм, егоїзм;

□ до четвертої групи рис характеру увійшли риси, що визначають ставлення людини до праці, своєї справи, свого діла: ініціативність, наполегливість, працьовитість і

протилежна їм – лінь; прагнення до подолання труднощів і протилежна риса – побоювання труднощів; активність, сумлінність, акуратність тощо.

Чим яскравіше і сильніше у людини характер, тим більш виразна її поведінка і більш чітко в різних вчинках виступає її індивідуальність (наприкінці теми пропонуємо до вашої уваги тест «Чи сильний у вас характер?») [30].

Придивіться до оточуючих вас колег, ваших працівників. Можливо, запропоновані рекомендації допоможуть вам виробити гарну лінію спілкування і взаємодії з ними. Не варто, однак, захоплюватися постановкою психологічних діагнозів. У кожної людини в тих чи інших ситуаціях можуть проявлятися риси майже всіх характерів. Однак характер визначається не тим, що буває «іноді», а стійкістю прояву рис у багатьох ситуаціях, ступенем їх вираженості і їх співвідношенням.

Рисами характеру, які потім можуть проявлятися і у всіх інших сферах життєдіяльності, можуть ставати властивості особистості, сформовані в рамках професійної діяльності.

Однією з найважливіших складових характеру підприємця, керівника є його етична спрямованість. Якщо підприємець має сильний темперамент і його етичний вектор спрямований на творення, то він буде сильним і активним в творенні, і навпаки.

Підприємець, керівник як людина, що несе відповідальність за прийняття рішень, повинна звертати увагу на особливості і прояви свого характеру, щоб уникнути конфліктних ситуацій задля ефективної та успішної підприємницької діяльності, успіху свого бізнесу. Для цього необхідно виховувати в собі вольові якості, такі як: цілеспрямованість, рішучість, самовладання, мужність, витримка, вміння сприймати чужу думку тощо, викорінювати в собі впертість, нерішучість, боягузтво, прагнути до внутрішньої гармонії.

Вирішальний вплив на формування характеру робить самовиховання.

ТЕСТ «ЧИ СИЛЬНИЙ ЛИ У ВАС ХАРАКТЕР?» [30]

Мета: тест дозволяє виявити силу вашого характеру.

Інструкція: відповідаючи на поставлені питання, необхідно вибрати найбільш оптимальний (особисто для вас) варіант відповіді:

1. Чи часто ви замислюєтеся над тим, який вплив на оточення мають ваші вчинки?
а) Дуже рідко; б) рідко; в) досить часто; г) дуже часто.
2. Чи трапляється вам говорити щось таке, в що ви самі не вірите (через упертість, наперекір іншим, або з «престижних» міркувань)?
а) Так; б) ні.
3. Які з нижче зазначених якостей ви понад усе цінуєте в людях:
а) наполегливість; б) широту мислення; в) ефектність, вміння «показати себе».
4. Чи маєте ви схильність до педантизму?
а) Так; б) ні.
5. Чи швидко забуваєте про неприємності, які трапляються з вами?
а) Так; б) ні.
6. Чи любите ви аналізувати свої вчинки?
а) Так; б) ні.
7. Знаходячись в колі осіб, добре вам відомих:
а) намагаєтеся зберегти тон, прийнятий в цьому колі; б) залишаєтеся самим собою.
8. Приступаючи до важкого завдання, чи намагаєтеся не думати про очікуючі вас труднощі?
а) Так; б) ні.
9. Яке з перерахованих нижче визначень, на вашу думку, понад усе підходить вам:
а) мрійник; б) «хлопець-друзяка»; в) старанний в праці; г) пунктуальний, акуратний; д) «філософ» в широкому значенні цього слова; е) суєтна людина.

10. При обговоренні того або іншого питання:

а) висловлюєте свою точку зору, хоча, можливо, вона відрізняється від думки більшості; б) вважаєте, що в цій ситуації краще промовчати, хоча і маєте іншу точку зору; в) підтримуєте більшість, залишаючись при своїй думці; г) не обтяжуєте себе роздумами і приймаєте точку зору, яка переважає.

11. Яке почуття викликає у вас несподіваний виклик до керівника?

а) Роздратування; б) тривогу; в) заклопотаність; г) байдужість.

12. Якщо в запалі полеміки ваш опонент «зірветься» і допустить особистий випад проти вас, як ви поступите?

а) Дасте відповідь йому в тому ж тоні; б) проігноруєте цей факт; в) демонстративно образитесь; г) запропонуєте зробити перерву.

13. Якщо вашу роботу забракували, це викличе у вас:

а) досаду; б) сором; в) гнів.

14. Якщо ви потрапити в халепу, кого звинувачуєте в першу чергу:

а) себе самого; б) «фатальна невдача»; в) інші «об'єктивні обставини».

15. Чи не здається вам, що люди, які оточують вас, будь-то керівники, колеги або підлеглі, недооцінюють ваші здібності і знання?

а) Так; б) ні.

16. Якщо ваші друзі або колеги починають над вами жартувати, то ви:

а) злитесь на них; б) намагаєтесь ретируватися; в) не дратуючись, починаєте підігравати їм; г) відповідаєте сміхом і, як мовиться, «нуль уваги»; д) робите байдужий вигляд і навіть посміхаєтесь, але в душі гніваєтесь.

17. Якщо ви поспішаєте і раптом на звичайному місці не знаходите свій портфель (парасольку, рукавички і т. п.), то ви:

а) продовжуватимете пошук мовчки; б) шукатимете, звинувачуючи своїх домашніх в безладі; в) підете без потрібної вам речі.

18. Швидше за все вас виведе з рівноваги:

а) довга черга в приймальні; б) товкотеча в громадському транспорті; в) необхідність приходити в певне місце кілька разів з одного і того ж питання.

19. Закінчивши суперечку, чи продовжуєте вести її подумки, наводячи все нові і нові аргументи на захист своєї точки зору?

а) Так; б) ні.

20. Якщо для виконання термінової роботи вам представиться можливість вибрати собі помічника, кого з можливих кандидатів ви виберете?

а) Людину добре виконуючу справи, але безініціативну; б) обізнану людину, але упертого та сперечальника; в) людину обдаровану, але з лінню.

Обробка результатів: для підрахунка балів і визначення свого результату скористайтесь наступним «ключем»:

№ питання	Варіант А	Варіант Б	Варіант В	Варіант Г	Варіант Д	Варіант Е
1.	0	1	2			
3.	1	1	0			
7.	2	0				
9.	0	1	3	2	2	0
10.	2	0	0	0		
11.	0	1	2	0		
12.	0	2	1	3		
13.	2	1	0			
14.	2	0	0			
16.	0	1	2	0	0	
17.	2	0	1			
18.	1	0	2			
20.	0	1	2			

№ питання	Варіант «Так»	Варіант «Ні»
2.	0	1
4.	2	0
5.	0	2
6.	2	0
8.	0	2
15.	0	2
19.	0	2

Інтерпретація результатів:

- менше 15 балів – на жаль, людина ви слабохарактерна, не врівноважена і, мабуть, безтурботна. У неприємностях, що трапляються з вами, готові винити кого завгодно, крім себе. І у дружбі, і в роботі на вас важко покластися (замисліться над цим!);
 - від 15 до 25 балів – у вас досить твердий характер. Ви маєте реалістичні погляди на життя, але не всі ваші вчинки рівноцінні. Бувають у вас і зриви, і помилки. Ви добросовісні і цілком терпимі в колективі. Та все ж вам є ще над чим подумати, щоб позбавитися деяких недоліків (можна не сумніватися, що вам це під силу!);
 - від 26 до 38 балів – ви належите до числа людей наполегливих і таких, що мають достатнє почуття відповідальності. Цінуєте свої судження, але і поважаєте думку інших. Правильно орієнтуєтесь у виникаючих ситуаціях і у більшості випадків умієте вибрати правильне рішення. Це говорить про наявність у вас рис сильного характеру. Уникайте тільки самомилування і завжди пам'ятайте: сильний – це не означає жорстокий;
 - понад 38 балів – пробачте, але вам важко сказати що-небудь. Чому? Тому що просто не віриться, що є люди з таким ідеальним характером. А може бути, така сума балів – це результат не зовсім об'єктивної оцінки своїх вчинків і поведінки?
- Отже, сила характеру – виражається в енергійності, в послідовності дій і завзятості, в свідомому відстоюванні поглядів і ухвалених рішень.

ТЕМА 2.3. СТРЕСОСТІЙКІСТЬ ЯК ВАЖЛИВА ОСОБИСТІСНА ХАРАКТЕРИСТИКА ПІДПРИЄМЦЯ

Соціально-економічні умови ринкового господарювання в Україні переходять від декларованих до реально діючих форм, несучи за собою, як наслідок, усі ознаки ринку: жорсткість, динамізм, відповідальність, конкуренцію, ризик.

Ризик взагалі є однією з ключових ознак підприємництва, що на початку XVIII ст. і визначив англійський економіст Р. Кантільйон, а підприємця, відповідно, як людину, діючу в умовах ризику.

Ризик, на думку Л. С. Пілецької, це поняття, що охоплює аспекти діяльності і поведінки діючого суб'єкта в умовах невизначеності, за обставин отримання можливих збитків чи досягнення бажаної винагороди за свої зусилля та активність.

«Перш ніж вдається знайти прибуткову справу, доводиться кілька років пробувати», – відмічає І. І. Дахно. «Початківцеві-бізнесмену слід бути готовим до неодноразових поразок до того часу, як прийде успіх. Не слід також забувати, що найприбутковіші – це ті проекти, які пов'язані з підвищеним ризиком. Що менше ризику, то меншим є прибуток», – резюмує дослідниця [13].

Фрідріх-Август фон Гаек, австрійський економіст та представник Австрійської школи економіки, звернув особливу увагу на такі риси підприємницької діяльності, як жорстка конкурентна боротьба між підприємцями і прагнення до пошуку нових можливостей отримання прибутку.

Конкурентна боротьба призводить до виникнення ідеї створення і підтримки конкурентоздатної справи, що перетворюється на надцінну і не лише відтісняє інші сторони

життя, але і поглинає підприємців, замінюючи собою усю повноту життя, зауважує Щербатих Ю. В. [57].

Непропорційна значущість ділової сфери при знеціненні інших важливих сфер життєдіяльності: дому, сім'ї, друзів, захоплень, освіти, культурного розвитку, активного дозвілля тощо – стає специфічною ознакою способу життя підприємців, вважають науковці Зав'ялова Е. К. і Посохова С. Т. [16].

Крім цього, сучасні дослідники відмічають, що бізнесмени працюють в режимі «non-stop», часто без відпустки і вихідних днів. М. Сторі, автор монографії «Найдинамічніші компанії США. Погляд зсередини», даючи оцінку рис успішних підприємців, які очолюють швидкозростаючі фірми, пише, що підприємці працюють, коли інші сплять, подорожують, коли інші сидять за обідом, планують, коли інші розважаються. Їм важко помітити різницю між суботньої ночі і другою половиною дня у вівторок.

Не останнє місце в переліку джерел підприємницького стресу займають соціальна нестабільність, різкі зміни законодавства, умови роботи під час пандемії. Й світ, так званий VUCA world, в якому ми живемо, виразно міняється, стає усе більш мінливим і непередбачуваним.



VUCA world – це вже сталий термін, люди живуть і працюють в цій невизначеності (VUCA – акронім англійських слів volatility (нестабільність), uncertainty (невизначеність), complexity (складність) і ambiguity (неоднозначність)).

Наслідком цього відповідно є, перенапруження, стрес, який невдовзі стає хронічним. Патогенний режим праці і відпочинку, комунікативні перевантаження, нерідкі сімейні конфлікти і нездорові способи зняття нервової напруги ведуть к порушенню соціально-рольових функцій.

Отже, все зазначене вище зумовлює необхідність формування у підприємців стресостійкості, такої особистісної якості, що підвищує стійкість до дії інтенсивних зовнішніх та внутрішніх подразників.



Стресостійкість – інтегративна властивість особистості, що забезпечує здатність до соціальної адаптації, збереження значимих міжособистісних стосунків, успішної самореалізації, досягнення важливих цілей, збереження працездатності і здоров'я.

Львовичкіна А. М. розглядає поняття стресостійкість як загальну якість особистості, що характеризується здатністю протистояти стресовим факторам за період часу, який необхідний для організації нових умов, в яких даний стресор не буде загрозливим.

Професійну стресостійкість як здатність людини протистояти негативному впливу стресових факторів професійної діяльності, зумовлену індивідуальним комплексом її вроджених і набутих властивостей та процесів, які забезпечують оптимальне успішне досягнення мети трудової діяльності в складній емоціогенній ситуації, визначає Дубчак Г. М. Як особистісна якість, яка визначає ступінь ефективності долаання стресової ситуації, професійна стресостійкість є багатокомпонентним явищем, тісно пов'язана з копінг-стратегіями і залежить від ряду індивідуально-типологічних особливостей особистості.

Кудінова М. С. пропонує розглянути поняття стресостійкість за наступними компонентами, які во взаємозв'язку формують теоретичну модель стресостійкості, що знайшла своє відображення на Рисунку 2.1 [23].

Готовність «тримати удар», вміння керувати своїми емоціями, діяти наполегливо та цілеспрямовано, перемагати стрес стають необхідними вміннями сучасного підприємця.

А готовність до ризику, сміливість, адаптивність, пристосованість до змін у навколишньому (ринковому) середовищі, кмітливість, винахідливість, сильні вольові якості і віра в успіх справи, резистентність (стійкість) до непрогнозованих ситуацій, стресу – основними особистісними якостями підприємців.

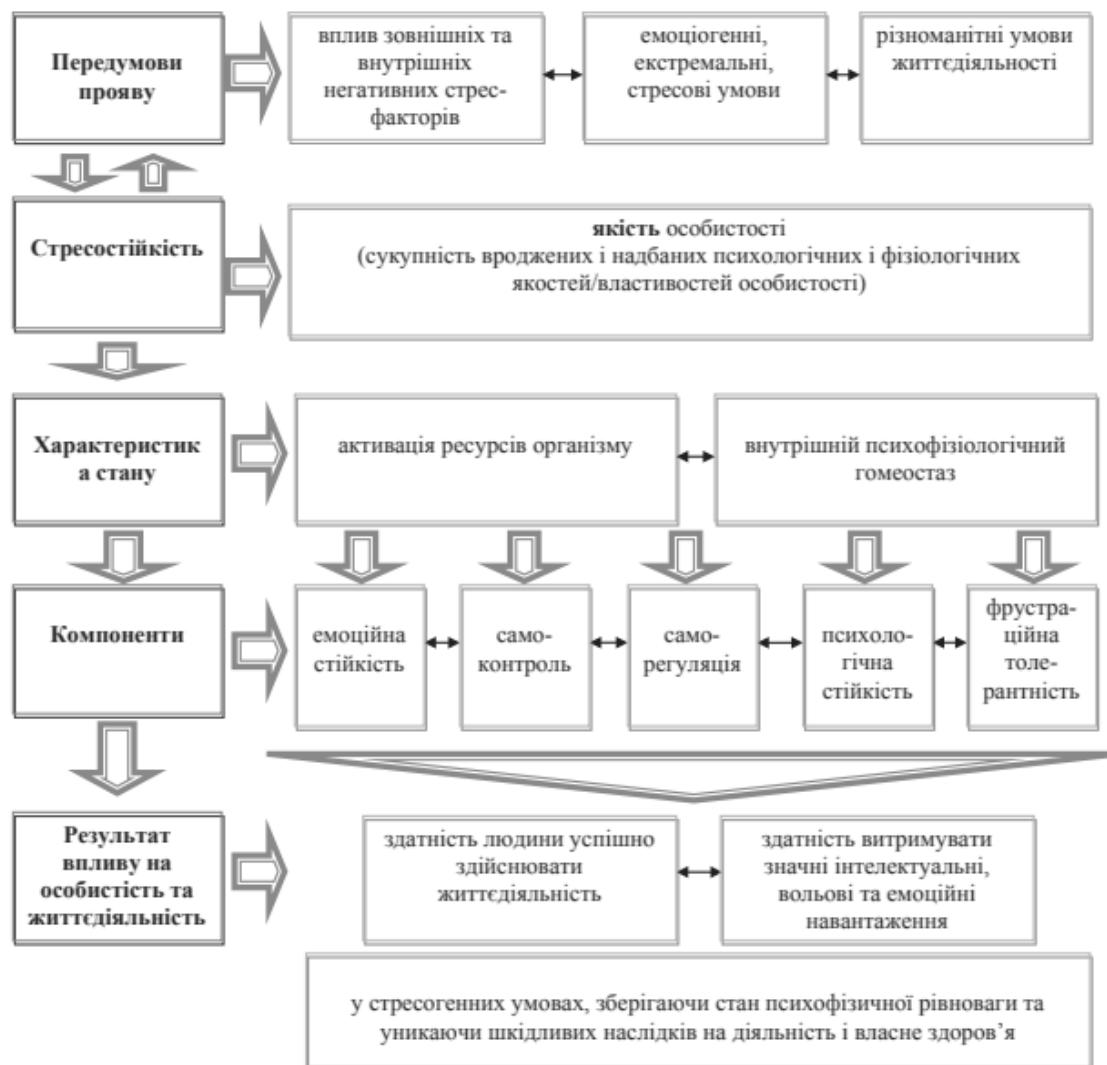


Рис. 2.1. Теоретична модель стресостійкості (за Кудіноюю М. С.)

Так, розвиток стресостійкості є однією з базових складових формування емоційної компетентності підприємця, керівника, менеджера.

Стресостійкість може з'являтися і розвиватися, але тільки у випадку, якщо це робиться цілеспрямовано.

Розрізняють 4 основних стратегії подолання стресових ситуацій:

- когнітивна – заміна руйнівних (деструктивних) думок, переконань на конструктивні, позитивні.
- поведінкова – набуття досвіду, умінь і навичок, що сприяють подоланню конкретних стресових ситуацій.
- емоційна – заміна негативних переживань на нейтральні або позитивні.
- фізіологічна – нормалізація, стабілізація фізіологічних функцій, поліпшення стану здоров'я.

Отже, більше про стрес, стресостійкість, психологічні методи нейтралізації стресів можна дізнатися зі статті «Психологічний супровід як умова успішної соціальної адаптації військовослужбовців в межах проекту «Україна–Норвегія», яка написана в 2015 році [46]. Статтю подано в навчальному посібнику «Менеджмент підприємницької діяльності» (Випуск 2, 2016) та на платформі Virtual laboratory of distance learning lab39.pdpu.edu.ua (*Дивись статтю за посиланням чи за QR-кодом!).



*Посилання: <https://cutt.ly/qgBqDU4>



ТЕМА 2. 4. СУЧАСНИЙ ПОРТРЕТ УСПІШНОГО ПІДПРИЄМЦЯ

Якою сукупністю особистих якостей повинна володіти людина, щоб стати успішним підприємцем? На це питання не можна відповісти однозначно, проте історичний досвід розвитку цивілізованого підприємництва дозволяє зробити деякі узагальнення.

Так, цивілізовані підприємці, що прагнуть успіху повинні мати такі риси: бути чесними, компетентними, цілеспрямованими, ініціативними, проявляти лідерство, поважати думку інших, позитивно відноситися до людей, постійно вчитися, бути готовими до прийняття ризику, вміти долати опір довкілля, проявляти наполегливість в досягненні поставленої мети, мати почуття відповідальності, завзятості, велику силу волі, мати творче начало, бути працелюбними і мати високу працездатність, вміти залучати необхідного партнера, мати комерційний і фінансовий склад розуму, вважає М. Г. Лапуста [24].

Українська дослідниця Виноградська А. М. схематично зобразила «Діловий портрет сучасного підприємця», що нами подано на Рисунку 2.4.1. [7].



Рис. 2.1 Найважливіші ділові якості сучасного підприємця (за А. М. Виноградською)

За практично повної відсутності вищезгаданих ділових якостей або досить обмеженої наявності їх краще утриматися від самостійної підприємницької діяльності, зазначає авторка, проте, деякі якості можна розвинути у процесі входження в бізнес та набути практичних навичок під час роботи.

Наведені особистісні характеристики не є генетично придбаними, вони виробляються людиною в процесі підприємницької діяльності, багато в чому визначаються особистістю індивіда, його домаганнями, підприємницьким середовищем.

Пропонуємо вашій увазі тест для самооцінки себе як потенційного підприємця.

ТЕСТ «ПЕРЕВІРТЕ СВОЇ ПІДПРИЄМНИЦЬКІ ЗДІБНОСТІ» [33]

Інструкція: спробуйте оцінити себе як потенційного підприємця, відповівши на наведені нижче запитання (підкресліть обрану відповідь).

1. Ваш вік:

- a. до 30-ти років;
- b. 31-40 років;
- c. 41-50 років;
- d. понад 50 років.

2. Ви:

- a. одружені;
- b. неодружені;
- c. самотні.

3. Ви:

- a. старша дитина в родині;
- b. середня дитина в родині;
- c. молодша дитина в родині;
- d. єдина дитина в родині.

4. Чи займалися Ваші батьки індивідуальним підприємництвом?

- a. так, займалися обидва;
- b. так, займалися, але один з них;
- c. ні, ніхто не займався.

5. Як би Ви охарактеризували своє дитинство?

- a. як проведене у великій нужді;
- b. родина була малозабезпечена;
- c. родина була досить забезпечена;
- d. купалися як сир у маслі.

6. Яка у Вас освіта?

- a. середня спеціальна;
- b. вища;
- c. ступінь магістра;
- d. ступінь кандидата наук.

7. Скільки місць роботи Ви змінили?

- a. три і більше;
- b. два;
- c. одне;
- d. жодного.

8. Ви отримали свою першу оплачувану роботу у віці:

- a. до 15-ти років;
- b. від 15-ти до 18-ти років;
- c. від 18-ти до 21-го року;
- d. після 21-го року.

9. Яка основна причина того, що Ви створили власний бізнес?
- я хочу заробити гроші;
 - я хочу сам будувати своє життя;
 - мені важко стриматися, коли хтось не вмiло керує бізнесом.
10. Яка фраза найкраще характеризує Ваше ставлення до роботи?
- я можу працювати стiльки, скiльки потрібно;
 - я можу напружено працювати тiльки в разi потреби;
 - робота має обмежуватися певними часовими рамками.
11. Ви переважно:
- оптимiст;
 - песимiст;
 - не знаю.
12. Ви зіткнулися з дуже складною проблемою. Що Ви зробите?
- нiчого, буду сподiватися на те, що вона розв'яжеться сама по собі;
 - звернуся по допомогу;
 - намагатимусь розв'язати її самостiйно.
13. Ви граєте в карти з друзями. Понад усе Вас цікавить:
- перемога;
 - сама гра;
 - можливість гарно провести час.
14. Як Ви ставитеся до невдач?
- страх перед невдачею паралiзує мене;
 - невдача – це джерело набуття досвiду;
 - можливість зазнати невдачі змушує мене працювати iнтенсивнiше.
15. Яка фраза характеризує Вас найкраще?
- для того, щоб я чогось досягнув -(ла), мене треба весь час пiдбадьорювати;
 - менi потрібна допомога тiльки спочатку;
 - менi не потрібна нiчия допомога.
16. З якого приводу Ви поб'єтеся об заклад?
- ставка на iподромi;
 - ставка в грі, в якій Ви берете участь;
 - я нiколи не б'юся об заклад, не граю на гроші.

Пiдрахуйте бали таким чином.

1 питання: a – 8; b – 10; c – 2; d – 0.

Впродовж останнього десятирiччя середнiй пiдприємець молодшав. Бiльшiсть пiдприємцiв починають власну справу, коли досягають 30-рiчного вiку. До цього часу вони встигають заощадити певний капiтал i набути вiдповiдного досвiду в тiй чи iншій сфері бізнесу.

2 питання: a – 10; b – 3; c – 2.

Численнi дослідження свiдчать, що близько 75% усiх пiдприємцiв одруженi. При цьому бiльшiсть вважає, що один з основних факторiв успiху – це пiдтримка подружжя.

3 питання: a – 10; b – 0; c – 0; d – 5.

Пiдприємець – часто старша або єдина дитина в родині. Очеvidно, статус старшої дитини формує потрібнi для успiшного пiдприємництва якостi.

4 питання: a – 10; b – 6; c – 2.

Пiдприємцi вчаться на прикладах. Дiти батькiв (або хоча б одного з них), що мали власний бізнес, бiльш схильнi до пiдприємництва.

5 питання: a – 2; b – 10; c – 4; d – 0.

Найчастiше успiшнi пiдприємцi – вихiдцi з малозабезпечених родин. Можливо, саме тому вони i прагнуть отримувати максимальну вигоду за наявностi обмежених ресурсiв.

6 питання: a – 4; b – 10; c – 8; d – 4.

Стереотип недоука, що будує свою імперію бізнесу, не завжди відповідає дійсності. Більшість підприємців мають закінчену вищу освіту.

7 питання: a – 10; b – 8; c – 2; d – 0.

Постійний пошук нового, прагнення до змін і вдосконалення – характерні риси підприємців. Вони не можуть тривалий час працювати в жорстких рамках корпоративного середовища.

8 питання: a – 10; b – 8; c – 4; d – 0.

Люди з підприємницькими нахилами намагаються самоствердитися вже в 16 років. Саме в цьому віці вони отримують першу оплачувану роботу.

9 питання: a – 4; b – 8; c – 10.

Досить поширена думка, що гроші – головний мотив діяльності підприємця. Проте, як свідчать опитування, сучасне підприємництво зумовлене причинами іншого плану: незадоволеністю від роботи на когось іншого, прагненням до самостійності тощо.

10 питання: a – 10; b – 4; c – 0.

Підприємців не лякає важка праця. Вони сприймають свою роботу як творчість, що потребує повної віддачі сил, але приносить насолоду.

11 питання: a – 10; b – 0; c – 4.

Не викликає сумнівів, що підприємець має бути оптимістом. Проте надмірний оптимізм породжує серйозні проблеми.

12 питання: a – 0; b – 2; c – 10.

Підприємці за своєю природою незалежні. Вони вкрай неохоче звертаються по допомогу.

13 питання: a – 10; b – 8; c – 0.

Підприємці люблять змагання, в яких понад усе їх цікавить перемога.

14 питання: a – 0; b – 8; c – 10; d – 2.

Можливість поразки справжніх підприємців не лякає.

15 питання: a – 0; b – 2; c – 10.

Самостійність в ухваленні рішень і персональна відповідальність – риси, притаманні всім підприємцям.

16 питання: a – 2; b – 10; c – 0.

Незважаючи на поширену думку, підприємець – не азартний гравець. Він намагається контролювати ситуацію і зменшувати ризик своєї діяльності.

Інтерпретація:

- 135-155 – природжений підприємець;
- 110-134 – неординарний підприємець;
- 90-109 – потенційний підприємець;
- менше 90 – скоріш за все Ви зіткнетесь з великими труднощами, намагаючись організувати свою справу.

Увага! Цей тест тільки допомагає Вам оцінити свої якості і не гарантує ані успіху в бізнесі (якщо Ви набрали високі бали), ані поразки чи провалу (якщо Ваш підсумок – менше 90 балів).

Лише 5-8% населення країни є представниками підприємницьких кіл. Соціологи та економісти вважають, що підприємливість – дуже рідкісний виробничий ресурс, який притаманний лише 7-10 % населення. Тому він є таким цінним.

Підприємцям-початківцям, перш ніж починати власну справу, Адміністрація малого бізнесу США рекомендує відповісти на наступні питання:

- Я сам починаю справу?

- Наскільки я в злагоді з людьми?
 - Чи володію я достатнім запасом фізичних сил і емоційним потенціалом для успішного ведення справи?
 - Наскільки добре я планую і організую свої справи?
 - Чи досить сильно моє бажання дотримуватися наміченої мети?
 - Як ведення бізнесу відіб'ється на моїй родині?
- Але, на нашу думку, перш за все, потрібно дослухатися *до своїх інтересів*.

Характерно, що в розвинених країнах навіть державні органи дають свої рекомендації з даної проблеми. Так, Адміністрація малого бізнесу США (малого підприємництва) вважає, що підприємцю повинні бути притаманні наступні п'ять найважливіших характерних рис, що гарантують йому успіх в самому ризикованому підприємстві: а) енергія, вміння змусити працювати; б) вміння думати; в) вміння будувати взаємини з людьми; г) комунікабельність; д) знання техніки і технології.

Практичний інтерес мають дослідження, проведені американською фірмою «Мак-Беренд Компані» за підтримки Американського агентства з міжнародного розвитку та Національного наукового фонду США, які дозволили визначити *21 особисту якість*, що постійно демонструється підприємцями, які досягли успіху. Нижче наводяться найбільш важливі особистісні якісні характеристики підприємців:

- пошук можливостей та ініціативність (бачить і використовує нові або незвичні ділові можливості; діє до того, як його до цього змусять події);
- завзятість і наполегливість (готовий до неодноразових зусиль, щоб зустріти виклик або подолати перешкоду; змінює стратегії, щоб досягти мети);
- готовність до ризику (надає перевагу ситуації «виклику» або помірному ризику; зважує ризик; вживає заходів, щоб зменшити ризик або контролювати результати);
- орієнтація на ефективність та якість (знаходить шляхи робити продукти його праці краще, швидше і дешевше; прагне досягти досконалості, поліпшити стандарти ефективності);
- залученість в робочі контакти (приймає на себе відповідальність і йде на особисті жертви для виконання роботи; береться за справу разом з працівниками або замість них);
- цілеспрямованість (ясно визначає мету; має довгострокове бачення; постійно ставить і коригує короткострокові завдання);
- прагнення бути поінформованим (особисто узагальнює інформацію про клієнтів, постачальників, конкурентів, використовуючи в цих цілях особисті і ділові контакти для своєї інформованості);
- систематичне планування і спостереження (планує, розбиваючи великі завдання на підзадачі; стежить за фінансовими результатами і використовує процедури спостереження за виконанням роботи);
- здатність переконувати і встановлювати зв'язки (використовує «м'які» стратегії для переконання людей, а також ділові контакти як засіб досягнення своїх цілей);
- незалежність і самовпевненість (прагне до незалежності від правил і контролю інших людей; покладається лише на себе перед ситуацією протистояння або в разі відсутності успіху; вірить в свою здатність виконувати важкі завдання) [1].

Отже, яким бути фахівцю-підприємцю не тільки в сучасному, а й в найближчому майбутньому, щоб бути конкурентноспроможним, успішним, затребуваним в бізнесі і суспільстві, адже ці питання зараз в тренді самих актуальних питань сьогодення. Однозначно на питання якими особистими якостями повинен володіти індивідуум, щоб стати підприємцем і досягти успіху відповіді немає. Численні дослідники цієї актуальної проблеми, як вітчизняні, так і зарубіжні виділяють різні риси характеру, навички і знання, різні компетенції і компетентності.

У статті «Креативне мислення, «гнучкі навички» і конкурентоспроможність на ринку праці військовослужбовців, випускників курсів у межах проєкту «Україна– Норвегія» ми зробимо спробу відповісти на деякі з вище означених питань [45]. Якщо цікаво, дивись у навчальному посібнику «Менеджмент підприємницької діяльності» (Випуск 6, 2018) та на платформі Virtual laboratory of distance learning lab39.pdpu.edu.ua (*Дивись статтю за посиланням чи за QR-кодом!).



* Посилання: <https://goo-gl.su/b5z7r>



З презентацією «З креативністю до конкурентоспроможності!» можна ознайомитися на платформі Virtual laboratory of distance learning lab39.pdpu.edu.ua (*Дивись презентацію за посиланням чи за QR-кодом!)




* Посилання: <https://goo-gl.su/9I1yfaV>



І наостанок, до теми, яка висвітлена вище, треба додати, що ніяка інноваційна діяльність малих підприємств неможлива без наявних креативного мислення, «гнучких навичок» як підприємця, менеджерів, так і персоналу підприємства, що забезпечить конкурентоспроможність як персоналу, так і малому бізнесу взагалі.

Нижче подано цікаву, на наш погляд, інформацію стосовно інноваційної діяльності малих підприємств.

«Інноваційна діяльність малих підприємств»	
<p><i>Малі підприємства вважаються більш інноваційними з трьох причин: відсутність бюрократії, більш конкурентні ринки і сильніші особисті стимули підприємців, які одночасно є власниками фірм.</i></p> <p><i>У сучасній економіці малі підприємства дійсно грають важливу роль як інноватори і часто стають технологічними лідерами. Але перебільшенням буде вважати, що малі підприємства є основою інноваційної діяльності, тоді як великі фірми занадто громіздкі й бюрократичні в управлінні, щоб досягати значних успіхів в інноваційній діяльності. Незалежно від масштабу діяльності підприємства можуть завдяки стратегії, обраній керівництвом, здійснювати технологічні та організаційні інновації, що має вирішальне значення для успіху сучасної інноваційно-спрямованої економіки. Приведені переваги малого бізнесу свідчать про його специфічну і фундаментальну роль у зростанні ринкової економіки [19].</i></p>	

З огляду економічної категорії, інновація – це не просто поняття, що означає нововведення, а нова функція виробництва, що має історичне значення і є необхідною для його розвитку. Іншими словами, інновація робить потужний і стрімкий крок від старої функції виробництва до нової.

Зробимо невеликий історичний екскурс для кращого розуміння важливості інноваційного розвитку підприємств та ролі підприємця як революціонера-новатора, за влучним висловлюванням Й. Шумпетера: «**Підприємець** – революціонер в економіці. Прибуток для нього – лише символ успіху. Головне – вступити на незвіданий шлях там, де закінчується звичний порядок».



Австрійський і американський економіст Йозеф Алоїз Шумпетер в роботі «Теорія економічного розвитку» зробив перший найбільш повний опис «нових комбінацій» чинників виробництва – інновацій [56]:

1. використання нової техніки, нових технологічних процесів або нового ринкового забезпечення виробництва;
2. виготовлення нового продукту або відомого продукту з новими якістьми;
3. використання нових видів сировини або напівфабрикатів;
4. зміни в організації виробництва і його матеріально-технічного забезпечення;
5. проникнення на новий ринок збуту.

Інновації – не просто нововведення за Й. Шумпетером, а фактор виробництва. Масова поява цих «нових комбінацій», свідчить про початок підйому економіки.

Альфред Маршалл, англійський економіст, лідер неокласичного напрямку в економічній науці стверджував, що дійсна роль підприємців у житті суспільства полягає у тому, що своїм нововведенням вони не тільки створюють новий порядок, а й прискорюють процеси, які зароджуються у суспільстві.

Інновація – це суспільно-технічний економічний процес, який через практичне використання ідей і винаходів приводить до створення кращих за своїми властивостями виробів, технологій, поява яких на ринку може принести додатковий дохід підприємцю. Інновація охоплює весь спектр видів діяльності – від досліджень і розробок до маркетингу.



Інноваційна діяльність Законом України «Про інвестиційну діяльність» розглядається як складова частина інвестиційної діяльності, спрямована на розробку, створення й поширення нових виробів, технологій, організаційно-управлінських форм розвитку, які звісно є базовою підставою для формування або підтримки належної конкурентоздатності підприємств.

Інновація – це використання нових ідей, товарів, послуг, матеріалів, технологій підприємством негайно після винаходу з метою поліпшення продукції, способів її виробництва і розподілу.



Інновації – знову створені (застосовані) і (або) вдосконалені конкурентоздатні технології, продукція або послуги, а також організаційно – технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, які істотно поліпшують структуру і якість виробництва й (або) соціальної сфери.

Стабільне економічне зростання вимагає впровадження інновацій у всіх видах економічної діяльності та сферах бізнесу – в інтелектуальних послугах, організації бізнесу, маркетингу тощо. В «економіці знань» інновації в низько– та середньотехнологічних фірмах є не менш важливими, ніж на високотехнологічних підприємствах.

Джой Гілфорд писав: «Під креативністю слід розуміти здатність відмовлятися від стереотипних способів мислення», тому можна зазначити, що озброєні психологічними знаннями та практиками креативні слухачі курсів в межах проєкту «Норвегія–Україна» стануть творчими підприємцями, які будуть впроваджувати інноваційну діяльність на благо розвитку своєї країни – України.

Презентацію «Професії майбутнього (на основі прогнозів ВЕФ)», за допомогою якої ви ознайомитися з деякими професіями майбутнього, навичками людини, не такого вже й далекого, майбутнього («soft skills»), можна знайти на платформі Virtual laboratory of distance learning lab39.pdpu.edu.ua (*Дивись презентацію за посиланням або за QR-кодом!).



*Посилання: <https://goo-gl.su/neew>



ТЕМА 3. ЦІЛЕПОКЛАДАННЯ, МОТИВАЦІЯ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ В ЕФЕКТИВНОМУ УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ

Створюючи підприємство, підприємець визначає конкретні цілі підприємницької діяльності, тобто бажаний кінцевий результат діяльності. Виходячи з цього, одним із найперших складників успіху підприємницької діяльності є досягнення встановлених цілей і виконання місії.

Це стає можливим тоді, коли є мотивація досягнення, прагнення до успіху як у професійної діяльності, так і у житті взагалі не тільки у підприємця-власника, а й у інших працівників підприємства.

Чим сильніше прагнення в досягненні, тим вище активність людини, основою якої є мотивація.

Активність є важливою характеристикою особистості підприємця. Пілецька Л. С. визначає активність:

- як форму вираження потреб особистості і
- як характеристику особистості як суб'єкта життєдіяльності.



Активність – багатомірна категорія, вона реалізується в системі цільових установок, ціннісних відносин, ціннісних орієнтацій, що визначають мотиваційну сферу особистості, спрямованість її інтересів, нахилів, вибір способів діяльності й спілкування [38].

Забезпечення мотивації поведінки і діяльності працівників будь-якої організації передбачає поряд з досягненням загальних цілей, які стоять перед установою, врахування потреб, інтересів, життєвих планів конкретних працівників та створення умов для їх реалізації.

Мотиваційні засоби, які активізують, спрямовують та підтримують самостійну поведінку працівника, підвищують його особисту відповідальність та стимулюють працездатність, забезпечують результативність праці значно вище того рівня, який був би досягнутий за допомогою вимог та тиску.

Спонукальні мотиви до праці будуть посилюватись, якщо підлеглі будуть отримувати пристойну заробітну плату з урахуванням вкладу кожного працівника у загальну справу.

В умовах сьогодення важливим є усвідомлення того, що суб'єктивні умови праці можуть суттєво вплинути на ефективність результатів діяльності підприємства. Такими факторами є: справедливість, визначеність (цілі кожного працівника, структурних підрозділів, підприємства взагалі чітко сформульовані), визначення заслуг, зворотній зв'язок (підприємець-підлеглі), залученість (конкретний вклад кожного в спільний розвиток, спільну працю).

«Суть мотивації полягає в тому, щоб давати людям те, що вони найбільше хочуть отримувати від роботи. Чим повніше ви можете задовольнити їхні бажання, тим більше у вас шансів отримати те, що потрібно вам, а саме: продуктивність, якість, обслуговування», – пише Твайла Делл, автор книжки «Чесні трудові дні: як мотивувати людей» [60].



Мотивація – процес спонукування себе та інших до діяльності для досягнення особистих цілей або цілей організації.

Мотивація людини, її життєві цілі визначають життєві перспективи особистості. Це є ключовим моментом як під час вибору професії, так і під час становлення та вдосконалення в професійної діяльності, в малому підприємстві в тому числі.

Мотивації – рушійні сили людської поведінки, які в своїй сукупності становлять стрижень особистості і визначають характер її розвитку.

Вважаємо за доцільне уточнити визначення таких понять як мотив, мотивація, потреба.




Мотив – внутрішнє спонукування особистості до того чи іншого виду активності, пов'язане з задоволенням певної потреби.

Мотивація – вся сукупність різних спонувань: мотивів, потреб, інтересів, прагнень, цілей, потягів, мотиваційних установок або диспозицій, ідеалів і т. п., що в найбільш широкому сенсі детермінує поведінку взагалі.

Потреба – дійсний стан внутрішньої напруги, що виникає внаслідок відображення у свідомості потреби і який виступає джерелом активності.

Аналіз теоретичних положень, наведених в економічній літературі, дає підстави вважати, що найбільш активною у мотиваційному процесі є роль потреб, котрі ініціюють сам процес, мотивів, що спрямовані на формування дій з задоволення потреб, а також зовнішніх факторів – стимулів.

	<p><i>Згідно досліджень, за умови фінансової незалежності 20% зі 100 % людей не бажають працювати ні за яких обставин, з решти:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • 36% працюватимуть у разі цікавої роботи; • 36% – щоб уникнути нудьги і самотності; • 14% – з боязні «втратити себе»; • 9% – тому що робота приносить радість. <p><i>Лише близько 12% людей мають основним мотивом діяльності – гроші, в той же час до 45% віддають перевагу славі; 35% – задоволеності змістом роботи [5].</i></p>
---	---

Мотив досягнення – це потреба індивіда досягати успіхів і уникати невдач.

Мотивація до успіху – досягненню мети, так само як і мотивація на уникнення невдач – установку на захисне поведіння, важливі для успішного просування до мети, поставленої самою людиною.

Кожна людина, будучи суб'єктом яких-небудь видів діяльності, завжди ставить перед собою визначені в контексті відповідної діяльності цілі та завдання. Досягнувши своїх цілей людина, як правило, переживає почуття задоволення. Ось чому той або інший рівень домагань особистості багато в чому обумовлений її прагненням пережити удачу і уникати невдачі. В цілому, відома невідповідність між рівнем домагань і можливостями його безпосереднього досягнення «є істотним моментом в розвитку особистості: невідповідність мобілізує нашу діяльність, примушує нас напружуватися, нас активує [30].

Детальніше інформацію щодо мотивації та цілепокладання можна знайти у статті «Формування та розвиток здібностей до цілепокладання та мотивації досягнення військовослужбовців, слухачів курсів у межах проєкту «Україна–Норвегія», як умова їх успішної соціальної адаптації», що розміщена в навчальному посібнику «Менеджмент підприємницької діяльності» (Випуск 4, 2017) та на платформі Virtual laboratory of distance learning lab39.pdpu.edu.ua (*Дивись статтю за посиланням або за QR-кодом!) [48].



* Посилання: <https://goo-gl.su/4tnfEIwC>



Програма запропонованого практикуму, який подано в рамках статті допоможе вам:

- оволодіти знаннями про цілепокладання, розвинути практичні вміння правильно формувати цілі, будувати план та знаходити шлях до реалізації поставленої мети;
- оволодіти знаннями про мотиви, мотивацію та потреби – рушійні сили особистісного та професійного розвитку, розвинути відповідні навички самомотивації;
- усвідомити і розширити ресурси власної особистості для актуалізації потенціалу самовизначення, саморозвитку і успішної подальшої професійної та особистісної самореалізації.

ТЕМА 4. КОМУНІКАЦІЯ ЯК ПЕРЕДУМОВА ЕФЕКТИВНОЇ ВЗАЄМОДІЇ

Кожен з нас, мабуть, щодня з ранку до вечора бере участь у процесі комунікації, але виявляється лише небагато хто робить це ефективно.

Але, перш за все, уточнимо понятійний апарат заявленої для розглядання теми.



Спілкування – багатоплановий процес мовної, інтелектуальної і психічної діяльності людини, спрямованої на встановлення і розвиток контактів з іншими людьми.

Спілкування – це багатоплановий процес розбудови контактів між людьми, породжуваний потребами спільної діяльності. У процесі спілкування можна умовно виділити три сторони:

- комунікативну (передача інформації),
- інтерактивну (взаємодія) і
- перцептивну (взаємосприйняття) [35].

Таким чином, спілкування – складний, багатоплановий процес встановлення і розвитку контактів між людьми, породжуваний потребами спільної діяльності, що включає в себе обмін інформацією, вироблення єдиної стратегії взаємодії, сприйняття і розуміння іншої людини [22].

В основі спілкування лежить здатність акумулювати корисну інформацію, обмін якою зумовлюється внутрішнім інтересом, готовністю до ділової активності.

Отже, спілкування – міжособистісна чи міжгрупова взаємодія, основу якої становлять пізнання одне одного і обмін певними результатами психологічної діяльності (інформацією, почуттями, оцінками тощо), спрямована на узгодження і об'єднання зусиль з метою налагодження взаємин та досягнення спільного результату.

Американський мільйонер Дж. Д. Рокфеллер стверджував, що спілкування з людьми – це товар, за який він готовий заплатити більше, ніж за щось інше.



Ділове спілкування – процес мовної взаємодії двох або декількох осіб, у якому відбувається обмін діяльністю, інформацією і досвідом, який передбачає досягнення певного результату, вирішення конкретної проблеми або реалізацію певної мети [54].

Це спілкування, коли враховуються особливості особистості, характеру, віку, настрою співрозмовника, але інтереси справи більш значущі, ніж можливі особистісні розбіжності.

Ділове спілкування сприяє встановленню і розвитку відносин співробітництва і партнерства між колегами по роботі, керівниками і підлеглими, партнерами, суперниками і конкурентами. Неможливо назвати фахівця, не кажучи вже про керівників, який би міг успішно працювати, не знаючи основ ділового спілкування.

Ділове спілкування – необхідна складова людського життя, найважливіший вид відносин з іншими людьми, що враховує та спирається на етичні норми.

Специфіка ділового спілкування обумовлена тим, що воно виникає на основі і з приводу певного виду діяльності, пов'язаної з виробництвом будь-якого продукту або ділового ефекту.

Сторони ділового спілкування виступають у формальних (офіційних) статусах, які визначають необхідні норми і стандарти (в тому числі і етичні) поведінки людей.

Його відмінна риса – воно не має самодостатнього значення, не є самоціллю, а служить засобом для досягнення будь-яких інших цілей. В умовах ринкових відносин – це отримання максимального прибутку.

Комунікація – процес взаємного обміну інформацією між партнерами по спілкуванню, що включає передачу і прийом знань, ідей, думок, почуттів.



Комунікація – сукупність вербальних і невербальних операцій, в результаті яких відбувається обмін інформацією на рівні міжособистісної взаємодії.

Універсальним засобом комунікації є мова, за її допомогою не тільки передається інформація, але і здійснюється вплив один на одного учасників спільної діяльності.



Вербальна комунікація – це спілкування за допомогою мови.

Людська мова є знаковою системою, що використовується як найбільш досконалий засіб спілкування, властива тільки людині.

Передача будь-якої інформації можлива лише за допомогою використання знакових систем, наприклад, використовуючи знакові системи таких засобів комунікації, як вербальної і невербальної комунікації.



Невербальна комунікація – система знаків, що супроводжує мовне висловлювання. Форми невербальних знакових систем діляться на чотири групи:

- екстра– і паралінгвістичні (просодика) – різні околотовні добавки, що надають спілкуванню певне смислове забарвлення: тип мовлення, інтонавання, паузи, сміх, покашлювання тощо;
- оптико-кінетичні (кінесика) – це те, що людина «прочитує» на відстані: жести, міміка, пантоміміка;
- проксеміка – організація простору і часу комунікативного процесу;
- візуальний контакт – контакт очей.

Досягнення цілей підприємства не можливе без ефективного обміну інформацією, тобто без ефективної комунікації підприємця-керівника, вважають вчені.

Згідно з дослідженнями керівник-підприємець від 50 до 90% усього часу витрачає на комунікації, реалізуючи свої управлінські ролі та функції в міжособистісних взаєминах, інформаційному обміні, процесах ухвалення рішень, плануванні, організації, мотивації і контролю.

М. Мескон з соавторами називають комунікації «сполучним» процесом, тому що обмін інформацією вбудований в усі основні види управлінської діяльності.

Вчені вважають, що якість обміну інформацією може прямо впливати на ступінь реалізації цілей, відповідно до цього зрозуміло, успіх індивідів і організацій детермінований ефективними комунікаціями.

Про сильний вплив комунікацій на успіхи організації вказував Артур Вуд, колишній керівник фірми «Сірс». Коли його фірма збільшила об'єм продажів з 5 до 15 млрд. долл/рік, він заявив: «Багато років тому ми зрозуміли, що існує тільки один спосіб розширити справу – поліпшити комунікації» [17].

Між іншим, не всяка комунікація є ефективною.

75% американських, 63% англійських та 85% японських підприємців вважають, що неефективне спілкування є основною перешкодою на шляху позитивного результату в їхній діяльності, тобто нерезультативне спілкування – одна з основних причин виникнення проблем.

Якщо люди не можуть обмінюватися інформацією ефективно, зрозуміло, що вони не можуть разом працювати, формулювати спільні цілі і досягати їх.


У багатьох випадках повідомлення, що передається виявляється неправильно зрозумілим, отже, обмін інформацією – неефективним. Джон Майнер, видатний дослідник в області управління, вказує, що, як правило, лише 50% спроб обміну інформацією призводить до обопільного розуміння сторін комунікації. Найчастіше причина такої низької ефективності полягає в нерозумінні того факту, що комунікація – це обмін. В ході обміну обидві сторони грають активну роль.

Отже, комунікаційний процес – це обмін інформацією між двома або більше людьми.

Наприклад, якщо ви як підприємець-керівник доводите одному з підлеглих як треба змінити роботу, це тільки початок обміну інформацією. Щоб обмін інформацією став ефективним, ваш підлеглий повинен повідомити вам, як він зрозумів завдання і які ваші очікування відносно результатів його діяльності, на його думку.

Обмін інформацією відбувається тільки у тому випадку, коли одна сторона «пропонує» інформацію, а інша сприймає її. Щоб було саме так, слід приділяти пильну увагу комунікаційному процесу.

Таким чином, ефективно працюючі керівники ефективні в комунікаціях. Вони розуміють сутність комунікаційного процесу, мають добре розвинене вміння усного і письмового спілкування і здатні осмислити, як середовище впливає на обмін інформацією, тобто мають розвинену комунікативна компетентність.

	<p>Комунікативна компетентність – це складна особистісна характеристика, що включає комунікативні здібності та вміння, психологічні знання в області спілкування, властивості особистості, психологічні стани, які супроводжують процес спілкування [37].</p> <p>Комунікативну компетентність в області ділових комунікацій можна визначити як особистісну характеристику, що включає комунікативні здібності, комунікативні знання та комунікативні вміння, необхідних для ефективного ділового спілкування.</p>
--	--

Підприємства, організації обмінюються інформацією з іншими учасниками підприємницької діяльності, своїм зовнішнім оточенням або всередині системи. Якщо ж система представлена єдиним елементом (наприклад, індивідуальний підприємець), то все ділові контакти у нього будуть носити зовнішній характер.

В умовах сучасного ринку підприємець стає ключовою фігурою економічного процесу, має тісний зв'язок з різними учасниками підприємницької активності, візуалізацію цих взаємозв'язків подано на Рисунку 4.1 [7]. Серед них – постачальники, підприємства-покупці, споживачі, наймані працівники, державні органи виконавчої влади і управління, це зовнішнє оточення. Формування та підтримання з ними взаємовідносин позитивно впливає на процес функціонування суб'єкта.

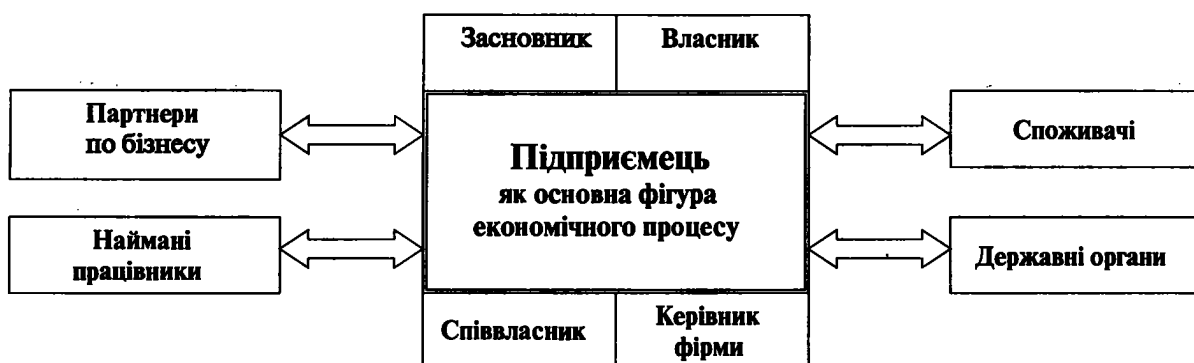


Рис. 4.1 Зв'язок підприємця з іншими учасниками підприємницької діяльності (за Виноградською А. М.)

Внутрішні комунікації – це будь-які комунікації всередині організації, які здійснюються між різними рівнями і підрозділами. Про значимість внутрішніх комунікацій для успішної діяльності організації один з старших керівників Hewlett-Packard сказав: «Ми не знаємо точно, як саме здійснюється інноваційний процес. Але одне ми знаємо абсолютно точно: ми знаємо, яке велике значення має легкість і зручність комунікацій, відсутність бар'єрів у спілкуванні між співробітниками компанії. Що б ми не робили, яку б структуру ми не прийняли, які б системи ми не випробували, комунікації є нашим наріжним каменем – ми не маємо права зробити щось таке, що піддало б небезпеки наші комунікації» [17].

Комунікації – складний процес, що складається із взаємозалежних кроків. Кожен з цих кроків дуже потрібний для того, щоб зробити наші думки зрозумілими іншій особі.

Поради від фахівців [29].

– Кіт Девіс, фахівець з комунікацій, підкреслює важливість кожного кроку і натякає, що перш за все потрібно усвідомити які ідеї призначені до передачі раніше, чим ви відправите повідомлення, і переконатися в адекватності і доцільності ваших ідей з урахуванням конкретної ситуації і мети. «Невдале повідомлення не стане краще на глянцевому папері або від збільшення потужності гучномовця. Лейтмотив етапу – «не починайте говорити, не почавши думати».

– Професор Терренс Митчел рекомендує вибираючи засобу повідомлення не потрібно обмежуватися єдиним каналом передачі інформації. Часто бажано використати два або більше число засобів комунікацій, наприклад, поєднуючи усну мову і письмові матеріали, чи електронні засоби зв'язку, включаючи комп'ютерні мережі, електронну пошту, відеоконференції: «Головний висновок в тому, що усне плюс письмове повідомлення швидше за все роблять обмін інформацією ефективнішим у більшій частині випадків».

– Домагайтеся встановлення зворотного зв'язку. Зворотний зв'язок може сприяти значному підвищенню ефективності обміну управлінською інформацією. Згідно з рядом досліджень двосторонній обмін інформацією (за наявності можливостей для зворотного зв'язку) в порівнянні з одностороннім (зворотний зв'язок відсутній), хоча і протікає повільніше, проте ефективніше знімає напругу, точніший і підвищує впевненість у правильності інтерпретації повідомлень.

Існує ряд способів встановлення зворотного зв'язку. Один з них – ставити питання. Інший спосіб – змусити людину переказати ваші думки.

– Згідно з дослідженнями в галузі комунікацій, значна частина мовної інформації при обміні сприймається через мову поз і жестів, звучання голосу. У книзі «Non – Verbal Communication» («Невербальна комунікація») американський вчений Мехребієн вказує, що 55% повідомлень сприймається через вираз обличчя, пози і жести, а 38% – через інтонації і модуляції голосу. Звідси витікає, що усього 7% залишається словам, що сприймаються одержувачем, коли ми говоримо. Це має принципове значення. Іншими словами, у багатьох випадках те, як ми говоримо, важливіше за слова, які ми вимовляємо.

Найчастіше невербальна передача відбувається одночасно з вербальною і може посилювати або змінювати сенс слів. Обмін поглядами, вираз обличчя, наприклад, посмішки і вираження несхвалення, підняті в подиві брови, живий погляд або навпаки похмурий, погляд з вираженням схвалення або несхвалення – усе це приклади невербальної комунікації.

Ще один різновид невербальної комунікації – інтонація, модуляція голосу, плавність мови тощо. Як відомо з досвіду, то, як ми вимовляємо слова, може істотно змінювати їх сенс.

– Стежте за мовою власних поз, жестів і інтонаціями. Треба домагатися, щоб невербальні символи, які ви використовуєте для передачі інформації відповідали ідеї, яку ви маєте намір повідомити. Інакше невербальні символи створять непорозуміння і ваше інформаційне повідомлення, майже напевно, неправильно сприймуть оточуючі.

Постарайтеся поглянути на себе і відчутти себе так само, як бачить і чує вас співрозмовник. Посилаючи гармонійні знаки, які не містять суперечливих повідомлень, ви досягнете більшої ясності і розуміння ваших слів.

□ Ефективна комунікація можлива, коли людина однаково точна, відправляючи і приймаючи повідомлення. Необхідно уміти слухати!

Уміння ефективно слухати. Настанови по мистецтву ефективного слухання від професора Кіт Девіса.

Отже, 10 правил ефективного слухання:

1. Перестаємо говорити. Неможливо слухати, розмовляючи. Полоній (Гамлету): «Дай кожному твій слух, але нікому – твій голос».

2. Допоможіть тому, хто говорить відчутти себе вільно. Створіть у людини відчуття свободи. Це часто називають створенням «дозволяючої» атмосфери.

3. Покажіть тому, хто говорить, що ви готові слухати. Необхідно виглядати і діяти зацікавлено. Не дивіться у ваш айфон, коли хто-небудь говорить. Слухаючи, намагайтеся зрозуміти, а не шукати приводів для заперечень.

4. Усуньте дратівливі моменти. Не малюйте, не постукуйте по столу, не перекладайте папери. Чи буде спокійніше в кабінеті, якщо закрити двері?

5. Співпереживайте тому, хто говорить. Постарайтеся стати на місце того, хто говорить.

6. Будьте терплячим. Не економте час. Не перебивайте того, хто говорить. Не поривайтеся вийти, не робіть кроки у напрямі дверей.

7. Стримуйте свій характер. Розсерджена людина надає словам невірний сенс.

8. Не допускайте суперечок або критики. Це примушує того, хто говорить зайняти оборонну позицію, він може замовкнути або розсердитися. Не сперечайтесь. Саме перемігши в спорі, ви програєте.

9. Ставте питання. Це підбадьорює того, хто говорить і показує йому, що ви його слухаєте. Це допомагає просуватися вперед.

10. Перестаньте говорити!

Ця настанова іде і першою, і останньою, бо всі інші залежать від неї. Ви не зможете ефективно слухати, якщо розмовлятимете. Природа дала людині два вуха, але тільки один язик, тонко натякнувши, що краще більше слухати, ніж говорити.

Щоб слухати, потрібні обидва вуха: одне – сприймати сенс, інше – уловлювати почуття того, хто говорить. Люди, що не слухають, отримують менше інформації для ухвалення зважених рішень.

Щоб розвинути вміння слухати, дайте оцінку своєму спілкуванню з іншою людиною після завершення розмови. Запитайте себе, що саме ви зробили ефективно з позиції 10 настанов. А потім – в чому повинні удосконалитися? [58]

Отже, резюмуючи викладене вище, з'ясовано, що комунікація – обмін інформацією між людьми, необхідний для будь-якої важливої управлінської дії; відмінності в сприйнятті є поширеною перешкодою на шляху обміну інформацією, оскільки люди реагують тільки на те, що сприймають, якщо у них різні системи цінностей та ідеалів, вони, швидше за все, сприйматимуть і інтерпретуватимуть інформацію по-різному; зворотний зв'язок, тобто реакція одержувача, яка показує, зрозуміла чи незрозуміла інформація, що передана допомагає ефективній комунікації; поганий зворотний зв'язок і невміння слухати заважають ефективному обміну інформацією; невербальні сигнали можуть ускладнювати комунікацію, якщо вони вступають в протиріччя зі значенням слів; підприємець-керівник може підвищити ефективність міжособистісних зв'язків, продумуючи свою промову, сої ідеї до того, як повідомляти їх, враховуючи можливі відмінності семантики і сприйняття, розуміючи значення мови поз, жестів і інтонацій, використовуючи емпатію і заохочуючи формування зворотного зв'язку.

Додаткові матеріали стосовно ділової комунікації наочно подано у вигляді презентації «Ділова комунікація» та розміщено можна ознайомитися на платформі Virtual laboratory of distance learning lab39.pdpu.edu.ua (*Дивись презентацію за посиланням або за QR-кодом!)



* Посилання: <https://goo-gl.su/DtH7>



ТЕМА 5. КОНФЛІКТ ЯК МОЖЛИВІСТЬ. ОРІЄНТАЦІЯ НА КОНСТРУКТИВНУ ВЗАЄМОДІЮ

Конфлікт – неминучий супутник життєдіяльності людини. Конфлікти займають значне і важливе місце в нашому повсякденному житті. У будь-якій соціальній групі незмінно виявляється конфлікт.

Діяльність підприємця часто протікає на фоні дії конфліктних ситуацій. В умовах підприємницької діяльності, виробництва конфлікти існують завжди. Це можуть бути як міжособистісні та виробничі конфлікти, які пов'язані з організацією самого процесу, різного ставлення працівників до дисциплінарних та інших вимог, так й особистісні конфлікти підприємця.

Ігнорувати конфлікти не можна тому, що вони будуть розвиватися ще з більшою силою. У межах цієї статті розглянемо різні точки зору на поняття «конфлікт», типи та види конфліктів, об'єктивні передумови та причини конфліктів, наслідки конструктивного та деструктивного вирішення конфліктів, визначимо психологічні засоби для розуміння та управління конфліктами, з метою психологічної самодіагностики власного стилю поведінки в конфлікти додається опитувальник Томаса-Кілменна та наведемо рекомендації з найбільш доцільного використання того або іншого стилю, залежно від конкретних ситуацій і особливостей особистості людини.



«Конфлікти незламні – вони з'являються при будь-яких життєвих обставинах і супроводжують нас від народження до самої смерті ... Конфлікти – це норма життя. Якщо у Вашому житті немає конфліктів, перевірте, чи є у Вас пульс», – вважав Ч. Ліксон [25].

Слово «конфлікт» (лат. conflictus) застосовується для позначення широкого кола явищ від внутрішньоособистісного до соціального рівня, використовується в різноманітних контекстах.

А. Я. Анцупов і А. І. Шипілов узагальнюючи дані теоретичного аналізу більш ніж 52 джерел наукової літератури в області дослідження конфліктів дійшли висновку про відсутність загального визначення сутності конфлікту і запропонували наступне визначення: «Під конфліктом розуміється найбільш гострий спосіб усунення значимих протиріч, що виникають в процесі взаємодії, полягає в протидії суб'єктів конфлікту і звичайно супроводжується негативними емоціями» [3].

У іншому, останньому виданні ці ж автори наводять наступне визначення: конфлікт – це «найбільш деструктивний спосіб розвитку і завершення значимих протиріч, що виникають в процесі соціальної взаємодії, а також боротьба підструктур особистості» [4].

Девід Майерс, американський соціальний психолог, вважає, що конфліктом можна вважати сприйняту несумісність дій або цілей [27].

В. П. Шейнов дає наступне визначення: «Конфлікт – це зіткнення, протиборство сторін, при якому хоча б одна сторона сприймає дії іншої як загрозу її інтересам» [55].

Б. І. Хасан вважає, що конфлікт – це «протиріччя, що повинно актуалізуватися ... Для свого вирішення протиріччя неодмінно має втілитися в діях, в їх зіткненні» [50].

З точки зору виділення інваріантних характеристик конфлікту, Н. В. Гришина розглядає конфлікт як біполярне явище – протистояння двох начал, що проявляє себе в активності сторін, спрямованої на подолання протиріччя, причому сторони конфлікту представлені активним суб'єктом (суб'єктами).

Таким чином, Н.В. Гришина виділяє головні умови конфлікту, такі як біполярність, що є носієм протиріччя та, обов'язковим атрибутом конфлікту, на думку дослідниці, виступає активність, спрямована на подолання протиріччя [11]. Конфлікт відноситься до одного з найскладніших явищ психічного життя людини вважає дослідниця.

С. М. Ємельянов визначає конфлікт як відношення між суб'єктами соціальної взаємодії, яке характеризується їхнім протиборством на основі протилежно спрямованих мотивів (потреб, інтересів, цілей, ідеалів, переконань) або суджень (думок, поглядів, оцінок тощо) [15].

Г. В. Ложкін та Н. І. Пов'якель розглядають конфлікт як зіткнення різноспрямованих сил (цінностей, інтересів, поглядів, цілей, позицій) суб'єктів – сторін взаємодії, наголошуючи на тому, що поняття різноспрямованості ширше за розуміння протилежної спрямованості, що дає можливість зняти обмеження сприйняття проблеми та усунути елемент антагонізму [26].

Конфлікт як протиріччя, які виникають між людьми, колективами в процесі їх сумісної трудової діяльності через нерозуміння або протилежність інтересів, відсутність злагоди між двома або більше сторонами розглядає Л. І. Скібіцька. Будь-яка управлінська і виробнича діяльність пов'язана з конфліктами, доповнює дослідниця [41].

Узагальнені дані теоретичного аналізу визначення сутності поняття «конфлікт» для кращої наочності подано в таблиці 5.1.

Таким чином, конфлікт – це перш за все, протиріччя, протистояння, зіткнення цінностей, інтересів, поглядів, цілей, позицій суб'єктів, сторін взаємодії.

Здебільшого конфлікти спричиняються: розходженням інтересів підчас розподілу ресурсів; взаємозалежністю завдань; несхожістю цілей; протилежним розумінням конкретної ситуації; різним розумінням та сприйняттям цінностей; відмінностями у манері поведінки; неправдивою інформацією; незадовільними комунікаціями; відмінностями у життєвому досвіді; різкою зміною подій тощо.

Трудові конфлікти виникають між сторонами соціально-трудова відносин через встановлення нових або зміну існуючих економічних умов праці та виробничого побуту; зміни в колективному договорі, угодах; невиконання умов колективного договору, угоди або окремих їхніх положень; невиконання вимог законодавства про працю.


Таким чином, причинами конфлікту є явища, події, факти, ситуації, що передують конфлікту та викликають його за певних умов діяльності суб'єктів соціальної взаємодії. Виникнення та розвиток конфліктів обумовлені дією чотирьох груп факторів: об'єктивних, організаційно-управлінських, соціально-психологічних та особистісних. Перші дві групи факторів мають об'єктивний характер, третя та четверта – суб'єктивний [28].

Узагальнені дані теоретичного аналізу визначення сутності поняття «конфлікт»

Визначення конфлікту	Автор
найбільш гострий спосіб усунення значимих протиріч, що виникають в процесі взаємодії, полягає в протидії суб'єктів конфлікту, звичайно супроводжується негативними емоціями	А. Я. Анцупов, А. І. Шипілов [3]
найбільш деструктивний спосіб розвитку і завершення значимих протиріч, що виникають в процесі соціальної взаємодії, а також боротьба підструктур особистості	А. Я. Анцупов, А. І. Шипілов [4]
сприйнята несумісність дій або цілей	Д. Маєрс [27]
зіткнення, протиборство сторін, при якому хоча б одна сторона сприймає дії іншої як загрозу її інтересам	В. П. Шейнов [55]
протиріччя, що повинно актуалізуватися ... Для свого вирішення протиріччя неодмінно має втілитися в діях, в їх зіткненні	Б. І. Хасан [51]
така спеціальна організованість взаємодії, яка дозволяє утримувати єдність дій, що зіткнулися за рахунок процесу пошуку або створення ресурсів і засобів вирішення представленого в зіткненні протиріччя	Б. І. Хасан [50]
біполярне явище, протистояння двох начал, що проявляє себе в активності сторін, спрямованої на подолання протиріччя, причому сторони конфлікту представлені активним суб'єктом (суб'єктами)	Н. В. Гришина [11]
відношення між суб'єктами соціальної взаємодії, яке характеризується їхнім протиборством на основі протилежно спрямованих мотивів (потреб, інтересів, цілей, ідеалів, переконань) або суджень (думок, поглядів, оцінок тощо)	С. М. Ємельянов [15]
зіткнення різноспрямованих сил (цінностей, інтересів, поглядів, цілей, позицій) суб'єктів – сторін взаємодії, при чому поняття різноспрямованості ширше за розуміння протилежної спрямованості, що дає можливість зняти обмеження сприйняття проблеми та усунути елемент антагонізму	Г. В. Ложкін, Н. І. Пов'якель [26]
протиріччя, які виникають між людьми, колективами в процесі їх сумісної трудової діяльності через нерозуміння або протилежність інтересів, відсутність злагоди між двома або більше сторонами	Л. І. Скібіцька [41]
Конфлікти – це норма життя	Ч. Ліксон [25]

Об'єктом конфлікту є безпосередньо те, що викликає конфліктну ситуацію, тобто матеріальна (ресурс), соціальна (влада) або духовна (ідея, норма, принцип) цінність, до володіння або користування якою прагнуть обидва суб'єкти конфлікту. Об'єкт конфлікту може бути діленим і неподільним. Отже, об'єктом конфлікту є предмет, подія, дія, що викликає конфліктну ситуацію.

Обов'язковою умовою переростання конфліктної ситуації в конфлікт є певні дії з боку опонентів, спрямовані на досягнення своїх цілей. Такі дії називаються інцидентом.

	<i>Конфлікт = конфліктна ситуація + інцидент</i>
---	---

Відомий дослідник в області конфліктології В. П. Шейнов наводить три формули конфліктів – А, Б і В. Практичне значення формул конфліктів полягає в тому, що вони дозволяють досить швидко проводити аналіз багатьох конфліктів і знаходити шляхи їх вирішення [55]. При цьому слід пам'ятати, що наведені нижче формули не можуть бути універсальним методом оцінки і вирішення будь-яких конфліктів. У багатьох випадках вони можуть служити лише орієнтиром в складному і суперечливому процесі управління конфліктами.

1. Перша формула відображає залежність конфлікту (КФ) від конфліктогенів (КФГ). Конфлікти, що виникають за першою формулою, називають конфліктами типу А.

Більш конкретно першу формулу конфлікту схематично можна виразити таким чином:

КФГ1 → КФГ2 → КФГ3 → ... → КФ,

де КФГ1 – перший конфліктоген; КФГ2 – другий конфліктоген у відповідь на перший; КФГ3 – третій конфліктоген у відповідь на другий і т.д.

При цьому важливо мати на увазі, що КФГ2 > КФГ1, КФГ3 > КФГ2 і т.д., тобто кожен конфліктоген у відповідь є більш сильним, ніж той, на який він відповідає (Закон ескалації конфліктогенів).

Конфліктогени – це слова, дії (або відсутність дій), які можуть привести до конфлікту, які згруповано в таблицю 5.2 для кращого сприйняття [55].

Табл. 5.2

Класифікація конфліктогенів

Характер конфліктогена	Форма, прояви
Пряме негативне ставлення	Наказ, погроза; зауваження, критика; звинувачення, глузування; глузування, сарказм
Поблажливе ставлення	Принизлива розрада; принизлива похвала; докір; глузування
Хвастощі	Захоплююча розповідь про свої реальні і уявні успіхи
Менторські відносини	Категоричні оцінки, судження, висловлювання; нав'язування своїх порад, своєї точки зору; нагадування про неприємне; моралі і повчання
Нечесність і нещирість	Приховування інформації; обман або спроба обману; маніпуляції свідомістю людини
Порушення етики	Завдані випадково незручності без вибачення; ігнорування партнера по спілкуванню (не привітався, не покликав сісти, не виявив уваги, продовжує займатися сторонніми справами і т.п.); перебивання співрозмовника; перекладання відповідальності на іншу людину
Регресивна поведінка	Наївні питання; посилення на інших при отриманні справедливого зауваження; сперечання

Важливо відзначити, що за спостереженнями фахівців, 80% конфліктів виникає незалежно від бажання їх учасників і за вищенаведеною формулою. У зв'язку з цим слід запам'ятати два правила безконфліктної взаємодії.

Правило 1. Не вживайте конфліктогени.

Правило 2. Не відповідайте конфліктогеном на конфліктоген.

Механізм розвитку конфлікту за першою формулою ґрунтується на негативному сприйнятті і негативній реакції особистості, проти якої застосований конфліктоген.

При відсутності вольового регулювання такої реакції вона має тенденцію розвиватися згідно із законом ескалації, тобто наростання напруги.

2. Друга формула відображає залежність конфлікту (КФ) від конфліктної ситуації (КС) і інциденту (І) і виражається наступним чином:

$$КС + І = КФ,$$

де КС – конфліктна ситуація (накопичені протиріччя, пов'язані з діяльністю суб'єктів соціальної взаємодії, які створюють ґрунт для реального протиборства між ними);

І – інцидент (збіг обставин, що є приводом для конфлікту).

Дана формула вказує способи вирішення таких конфліктів, які умовно будемо називати конфліктами типу Б:

Спосіб 1. Усунути конфліктну ситуацію.

Спосіб 2. Вичерпати інцидент.

3. Третя формула відображає залежність конфлікту (КФ) від декількох конфліктних ситуацій (КС). Її можна виразити таким чином:

$$КС_1 + КС_2 + \dots + КС_n = КФ, \text{ при цьому } n > 2, \text{ це означає,}$$

що сума двох або більше конфліктних ситуацій призводить до конфлікту. Конфлікти, що виникають за третьою формулою, називають конфліктами типу В.

Вирішення конфліктів такого типу зводиться до усунення всіх конфліктних ситуацій.

Для обрання адекватного методу впливу і управління відповідним конфліктом доцільно розглянути конфлікти відповідно до основних ознак: способу розв'язання; сфери прояву; спрямованості впливу; ступеня виразності; кількості учасників; незадоволених потреб, що подано у вигляді таблиці 5.3.

Табл.5.3.

Класифікація конфліктів

Ознака класифікації	Види конфліктів
спосіб розв'язання	насильницькі, ненасильницькі
сфера прояву	політичні, соціальні, економічні, організаційні
спрямованість впливу	вертикальні, горизонтальні
ступінь виразності	відкриті, приховані
кількість учасників	внутрішньоособистісні, міжособистісні, міжгрупові
потреби	когнітивні, конфлікти інтересів

А. Я. Анцупов і А. І. Шипілов визначають три основні типи конфліктів: внутрішньо-особисті конфлікти, соціальні конфлікти і зооконфлікти. До основних видів соціальних конфліктів вони відносять: міжособистісні конфлікти, конфлікти між малими, середніми і великими соціальними групами, міжнародні конфлікти між окремими державами і їх коаліціями [3].

Відповідно до «Психологічного словника» за редакцією В. В. Давидова, О. В. Запорожця, Б. Ф. Ломова та ін. існують слідуєчі форми конфлікту: внутрішньоособистісні, міжособистісні та міжгрупові конфлікти. [39].

Сальваторе Мадді, професор Школи соціальної екології, автор відомої роботи з теорії особистості, вважає, що всі конфлікти можуть бути розділені на три категорії залежно від базових представлень, що лежать в їх основі. Ці категорії – модель конфлікту, модель самореалізації і модель узгодженості.

У моделі конфлікту передбачається, що особистість постійно і неминуче знаходиться між двома сильними, але протилежними один до одного впливами. Життя відповідно до цієї моделі є у кращому разі компромісом, який реалізується в динамічному балансі цих двох рушійних сил, а в гіршому – приречену на провал спробу відкинути існування однієї з них.

Прикладом уявлень про особистість, заснованих на моделі конфлікту, на думку С. Мадді, служить передусім теорія Зігмунда Фрейда, а також теорія Еріка Еріксона.

Найбільш явне вираження розуміння конфлікту як інтрапсихічного феномену знаходиться в психодинамічному напрямі, суть якого полягає «в уявленні, згідно з яким особистість є динамічною конфігурацією процесів, що знаходяться в нескінченному конфлікті» [52].

Отже, конфлікт є найважливішим теоретичним конструктом в психоаналітичних концепціях. Розуміння внутрішніх протиріч і конфліктів особистості – ключ до пояснення всього, що відбувається з людиною. Соціальна поведінка взагалі детермінована не стільки зовнішньою ситуацією, скільки особистісними особливостями людини, і ті або інші проблеми його інтерперсонального існування мають внутрішньоособистісне походження.

Ерік Еріксон, психолог-психоаналітик, відомий, найперше, своєю теорією стадій психосоціального розвитку, а також як автор терміну кризи ідентичності, протиставляє ідею, що «кожна особиста і соціальна криза є свого роду викликом, що приводить індивіда до особистісного зростання і подолання життєвих перешкод», а знання того, як людина справляється зі значущими життєвими проблемами, складає «єдиний ключ до розуміння його життя» [52].

Дослідник виділяє в загальному життєвому циклі людини вісім психосоціальних стадій, що схематично подано на Рисунку 5.1. Кожна з цих стадій розвитку супроводжується кризою, яку вчений розглядає як поворотний момент, що виникає внаслідок досягнення певного рівня психологічної зрілості і соціальних вимог, що пред'являються до індивіда. Це означає, що на кожному віковому етапі виникає своя специфічна, вимагаюча рішення проблема. Успішне вирішення кризи є запорукою подальшого розвитку здорової особистості і необхідним чинником ефективного проживання подальших стадій.

За твердженням Е. Еріксона, протягом життя людина переживає вісім психосоціальних криз, які є специфічними для кожного вікового періоду, а їх сприятливий або несприятливий перебіг зумовлює розвиток особистості в соціумі (нормальну чи аномальну лінію):

- криза довіри – недовіри (перший рік життя);
- автономія – сором та сумніви (два – три роки);
- ініціативність – почуття провини (три – шість років);
- працьовитість, старанність – комплекс неповноцінності (сім – дванадцять років);
- особистісне самовизначення, ідентифікація – індивідуальна сірість, конформізм (дванадцять – вісімнадцять років);
- інтимність, комунікабельність – ізолюваність, замкненість на собі (близько двадцяти років);
- турбота про виховання нового покоління – «занурення в себе» (тридцять – шістдесят років);
- задоволення від прожитого життя – відчай (за шістдесят), що схематично подано на Рисунку 5.1.

Задоволення від життя	8	Відчай
Генера- тивність	7	Застій
Комуніка- бельність	6	Ізоляція
Ідентифікація	5	Індивідуальна сірість
Працьовитість	4	Почуття неповноцінності
Ініціативність	3	Почуття провини
Автономія	2	Сором і сумніви
Довіра	1	Підозрілість до усього

Рис. 5.1 Вікова періодизація за Е. Еріксоном

Конфлікти грають найважливішу роль в теорії стадій психосоціального розвитку, але вони означають «не загрозу катастрофи, а поворотний пункт і тим самим онтогенетичне джерело як сили, так і недостатньої адаптації» [52].

Криза у Еріксона містить і позитивний, і негативний компонент, і питання полягає не в уникненні конфліктів, а в адекватному, конструктивному розв'язанні конфлікту, виходу з кризи, що цілком відповідає сучасному загальногуманітарному відношенню до конфліктів.

Таким чином, тема конфлікту придбаває інше звучання, конфлікти починають нести позитивний заряд і стають найважливішими моментами розвитку. Конфлікт – джерело розвитку. Конфлікт – становить суть внутрішнього життя індивіда.

Р. Мей визначає, що «гранична цілісність людської особистості не лише неможлива, але і небажана... Особистість динамічна, а не статична, її стихія – творчість, а не животіння. Наша мета – новий, конструктивний перерозподіл напруги, а не абсолютна гармонія. Повне усунення конфліктів приведе до застою; нашим завданням є перетворення деструктивних конфліктів на конструктивні» [31].

Конфлікт – це особливий стан суб'єктів взаємовідносин в різних сферах життєдіяльності, в основі яких лежить зіткнення інтересів, що супроводжується напруженням у стосунках між ними і необхідністю розв'язати суперечність з метою гармонізації. Конфлікти бувають: конструктивні і деструктивні.

Конструктивний конфлікт – це той, в якому сторони не виходять за межі етичних норм і переконливих аргументів, коли вони контролюють емоційні сплески вольовими зусиллями та логікою, коли хоча б одна з них може враховувати інтереси іншої на рівні із своїми, і готова шукати вихід із ситуації. Коли в результаті вирішення конфлікту відносини між його учасниками зберігаються, розвиваються, а причина конфлікту переростає в творче новоутворення, сторони отримують повне або часткове задоволення інтересів.

Деструктивний конфлікт – це той, коли сторони не хочуть враховувати інтересів од- на одної і наполягають на виконанні тільки своїх умов, або коли опоненти використовують неетичні методи боротьби, утискають інтереси або принижують гідність іншої сторони.

Наслідки конструктивного та деструктивного конфліктів зведено у таблиці 5.4.

Наслідки конструктивного та деструктивного конфліктів

Наслідки конфлікту	
конструктивного	деструктивного
Зняття соціальної напруженості	Уповільнення розвитку
Стимулювання групової творчості	Наростання в суспільстві настроїв песимізму
Виникнення нових норм спілкування	Може спричинити за собою нові, більш деструктивні конфлікти
Самопізнання і адекватна самооцінка	Може призвести до розчарування
Адаптація в групі	Може викликати почуття невпевненості
Зняття психічної напруженості	Може призвести до негативної оцінки партнерів

Вплив конфлікту на його учасників і соціальне оточення має подвійний, суперечливий характер. Це пов'язано з тим, що відсутні чіткі критерії визначення рівнів конструктивності і деструктивності для формування узагальненого оцінювання результатів конфлікту. Крім того, ступінь конструктивності конфлікту може змінюватися у процесі його розвитку. Також необхідно враховувати, для кого з учасників він конструктивний, а для кого – деструктивний.

Конфлікт не завжди і не обов'язково призводить до руйнувань, навпаки, він може виконувати найважливіші функції збереження соціальних стосунків і соціальних систем згідно до ідей німецького філософа та соціолога Георга Зіммеля.

Ідеї Зіммеля зробили величезний вплив на американську соціологію і передусім на роботи американського ученого Л. Козера. Розвиток Козером ідей Зіммеля про позитивні функції конфлікту по праву розглядається як одне з вищих досягнень конфліктології. Розвиваючи і уточнюючи ідеї Зіммеля, Козер неабиякою мірою змінив погляд науки на конфлікти. Вони підготували ґрунт для затвердження основних принципів сучасної конфліктології – визнання конфліктів в якості закономірної і природної характеристики соціальних стосунків, можливості протікання конфліктів в різноманітних, у тому числі і конструктивних формах, а також затвердження принципової можливості управління конфліктами. Згідно до Л. Козера, одна з позитивних функцій конфлікту полягає в його здатності розрядити і зняти напруженість між антагоністами, накопичення якої тільки загострює їх відносини.



Основу сучасної конфліктології фактично заклали Карл Маркс (1818-1883) і Георг Зіммель (1858-1918), ідеї яких надалі були розвинені послідовниками, в тому числі і Люїсом Козером (1913-2003)

До речі цікавий факт, що може зацікавити жінок, Георг Зіммель був одним з першовідкривачів моди як «індустрії»: до його праць мода розумілася насамперед як гра, яка привносить в життя необхідну розмаїтість, і тільки Зіммель став тлумачити моду як безпосереднє вираження життя сучасного городянина.

Л. Козер вважав, що соціально контрольований конфлікт «очищає повітря» для його учасників і дозволяє продовження їх стосунки.

Реалії сьогодення життя викликають необхідність осмислення причин зростання конфліктності, що відбувається в суспільстві, а також пошуку нових форм роботи з різними типами конфліктів.

Відношення до конфліктів за останні роки істотно змінилося констатує відомий дослідник в області конфліктології Б. І. Хасан і приводить такі цікаві факти: Австралія і США мають сьогодні декілька національних центрів по вивченню конфліктів, а починаючи з 1980 року – спеціальні учбові заклади з підготовки менеджерів по конфліктам. Теорію і практику конфліктів викладають в 150 коледжах і університетах США, випускники по цій спеціальності отримують ступінь магістра наук. Проводиться величезна робота з психологічного оснащення досить широкого кола людей, передусім педагогів і управлінців [50,51].

Західна культура накопила безумовний досвід формування навичок ефективної поведінки в конфліктах і стратегій їх подолання, в основі якого лежать правила ринкових стосунків. Наведемо слова А. Г. Здравомислова, відомого науковця в області соціології конфлікту, якого цитує у своїй книзі «Психологія конфлікту» Н. В. Гришина: «Тепер кожен американець виховується на основі засвоєння таких істин: конфлікти існують, вони правомірні і уникнути їх неможливо, оскільки кожна людина має свої власні інтереси, які вона має право відстоювати; проте загострення конфлікту здатне нанести людям, що беруть участь в цих конфліктах, набагато більший збиток, ніж той вииграш, який можна було б чекати, настоюючи на своїх власних інтересах – бо інші люди також мають свої інтереси, і вони їх відстоюватимуть з не меншим ентузіазмом, якщо справа дійде до загрози їх утиску; кращий спосіб добитися реалізації своїх інтересів – відкритий переговорний процес з тими, від кого залежить можливість реалізації цих інтересів. Врешті-решт, можна знайти такий варіант в ході переговорів, при якому жодна із сторін не буде утиснута в своїх правах. Прикладом такої переговорної практики є ринкові стосунки, стосунки договору і угоди, в ході яких завжди йде певна прикидка можливих вигод і втрат від тієї або іншої акції» [11].

Отож, розглянемо питання ефективного вирішення конфліктів, проведення переговорів і пошуку згоди у рамках нашої статті. Адже насправді, протиріччя, конфлікти, кризи, що переживаються людиною, є джерелом розвитку особистості, визначають її конструктивний або деструктивний життєвий сценарій (згадаємо Е. Еріксона з його ідеєю вікових криз).

Таким чином визначено, що **конфлікт конструктивно впливає на його основних учасників**, якщо він:

- допомагає глибше оцінити індивідуально-психологічні особливості людей, які беруть участь у ньому, їхні ціннісні орієнтації, мотиви, стрес-реакції;
- усуває цілком чи частково наявні суперечності, висвітлюючи вузькі місця, не вирішені питання, факти недостатньої діловитості та порядності;
- слугує джерелом розвитку особистості, міжособистісних відносин, у процесі конструктивного вирішення конфліктних питань людина здобуває соціальний досвід виходу із складних ситуацій;
- підтримує соціальну активність людей, сприяє запобіганню застою і поліпшенню якості індивідуальної діяльності працівників;
- у результаті розв'язання конфліктних суперечностей відбувається розрядження психічної напруженості, знижується інтенсивність негативних емоцій.

Опис впливу на соціальне оточення конструктивного та деструктивного конфліктів подано для кращої наочності та порівняння в таблиці 5.5.

Табл.5.5.

Конструктивний вплив конфлікту	Деструктивний вплив конфлікту
є джерелом інновацій, стимулює розвиток колективу, нормотворчість, появу нових правил і форм трудової поведінки	часті конфлікти призводять до зниження внутрішньогрупової згуртованості
може впливати на ефективність спільної діяльності колективу, звільняючи його від факторів, які його спричиняють	у результаті конфлікту погіршуються взаємовідносини у колективі, соціально – психологічний клімат, можливе звільнення працівників
перед обличчям зовнішніх труднощів виконує функцію зімкнення членів колективу	порушуються комунікації та взаємозв'язки, що призводить до порушення трудового ритму
може впливати на міжособистісні стосунки, сприяти підвищенню дисципліни і поліпшенню управлінських впливів	розв'язання конфліктів вимагає великих емоційних, а іноді й матеріальних витрат
у процесі розв'язання конфліктних суперечностей висвітлюються колективні настрої та соціальні настанови	конфліктна взаємодія працівників може вплинути на ефективність їх трудової діяльності

Зростання напруженості в умовах сьогодення в різних сферах соціальної взаємодії обумовлює необхідність оволодіння елементарними знаннями конфліктології і практиками ефективного вирішення конфлікту. Особливо актуальна проблема ефективного розв'язання конфліктів в сферах практичної діяльності, пов'язаної з безпосередньою взаємодією з людьми, в сфері малого підприємництва тощо.

У китайській мові ієрогліф «криза», «конфлікт» утворений поєднанням двох ієрогліфів, один з них означає – «ризик», «небезпеку», а інший – «сприятливу можливість». У конфлікті, безперечно, є ризик руйнування стосунків, небезпеки, неподолання кризи, але є також і сприятлива можливість виходу на новий рівень стосунків, конструктивного подолання кризи і надбання нових життєвих можливостей. У конфлікті потенційно закладено потужне конструктивне начало, значить конфлікт – це може бути добре.

Навички конструктивного міжособистісного спілкування, що ведуть до ефективного вирішення конфлікту через порозуміння один одного, згідно до Рудестаму, включають такі комунікативні уміння, як опис поведінки іншого (з акцентом на його безоціночному характері), комунікація почуттів (здатність до адекватної передачі повідомлень про свої внутрішні стани), активне слухання, конфронтація, що дозволяє людям глибше досліджувати свою поведінку і ефективно змінювати його [40].

Наведемо практичні рекомендації з робіт Х. Корнеліус і Ш. Фейр («Виграти може кожен») та А. Мінделла, щодо ефективного врегулювання конфлікту [21].

Х. Корнеліус і Ш. Фейр, перш за все, рекомендують ставити собі запитання та спробувати знайти на них відповіді:

- Чи хочу я вирішити цей конфлікт? (Будь готовий розв'язати проблему)
- Чи бачу я усю картину або тільки свій аспект? (Дивіться ширше)
- Які потреби і побоювання інших? (Опиши їх об'єктивно)
- Яким може бути справедливе рішення? (Давайте поговоримо про це)
- Варіанти рішення (Придумайте їх якомога більше. Виберіть ті, які найбільш відповідають потребам учасників)
- Чи можемо ми вирішити це разом? (Давайте вести справу на рівних)
- Що я відчуваю? (Я занадто емоційний? Чи можу я: а) подивитися на факти; б) дати остигнути емоціям; в) поділитися своїми почуттями.)
- Що я хочу змінити? (Будь чесний. Нападай не на особу, а на проблему)

- Які нові можливості відкриваються перед мною? (Дивися на плюси, а не на мінуси)
- Як би я почував себе в їх шкурі? (Дай знати, що ти розумієш їх)
- Чи потрібний нам нейтральний посередник? (Чи допоможе це нам краще зрозуміти один одного і прийти до обоюдо прийнятних та вигідних рішень?)
- Як ми обоє можемо виграти? (Шукайте рішення, що враховують потреби усіх учасників)

А. Мінделл дає наступні рекомендації [11].

1. Працюйте з конфліктами у момент їх виникнення. Не чекайте, поки вони стануть надмірно поляризованими.

2. Якщо ви уникаєте конфлікта тому, що вважаєте себе безсилим або побоюєтеся його, позбавтеся цього, тренеруючись в роботі з конфліктами.

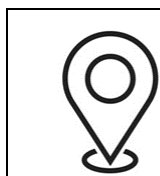
3. Використовуйте свої знання для того, щоб визначити, в якій позиції ви знаходитесь: на своїй стороні, на стороні супротивника або в нейтральній позиції.

4. Якщо ви зав'язнули у своїй власній позиції, то не зможете до кінця виразити істинні ваші почуття або будете ображені іншою людиною і не зможете виразити власну образу і гнів.

5. Якщо ви відчуваєте себе нейтральним, не використовуйте цю позицію лише для того, щоб уникнути конфлікту або діяти протекційно і відсторонено. Використайте ваш нейтралітет для того, щоб допомогти собі і своєму супротивникові спостерігати за конфліктом з боку і давати корисні рекомендації.

6. Те, в чому звинувачує вас ваш супротивник, навіть в малому ступені, – це ваші власні подвійні сигнали, почуття і емоції, які ви маєте або мали. Не забувайте про те, що ваш опонент – це така ж частина вас самих, яка вас чомусь тривожить.

7. Жодна із сторін не переможе в конфлікті, поки обоє не зрозуміють і не проллють світло на характер і природу іншої із сторін. Просвіта – завдання поля: доки не будуть освічені все, не буде освічений ніхто.



Вчені стверджують, навчання конструктивним навичкам поведінки в конфлікті, можливо, не має вікових меж (принаймні, нижньої). Вже у віці п'яти років діти розуміють природу конфліктів, що виникають між ними, у віці восьми років вони здатні аргументувати свою позицію і висувати контраргументи (Voss, Wiley, 1995) [11].

Ефективна поведінка в конфлікті розглядається багатьма сучасними дослідниками як компонент *загальної комунікативної компетентності особистості* і іноді позначається як *конфліктна компетентність*.

Адже, однією з найважливіших психологічних причин конфліктів є недостатня її сформованість та розвиток. Це особливо суттєво для осіб які працюють у системі відносин «людина-людина». Конфліктологічна компетентність обумовлює активний вплив на конфлікт, на його складові, на учасників конфлікту, що відображає регулятивний компонент управління конфліктом.

Конфліктологічна компетентність – когнітивно-регуляторна підсистема професійно значимої сторони особистості, що включає відповідні спеціальні знання та вміння. Є елементом соціально-психологічної компетентності особистості і включає:

- первинні навички конструктивної поведінки на всіх етапах розвитку конфлікту;
- знання про закономірності виникнення, розвитку і завершення конфліктів;
- вміння орієнтуватися в конфліктній ситуації, прогнозувати її динаміку, не допускати деструктивних дій, з мінімальним збитком для себе і опонента завершувати конфлікт.

Вона визначається Л. А. Петровською як «передусім, освоєння позиції партнерства, співпраці на тлі володіння, звичайно, і іншими поведінковими стратегіями теж» [37].

Б. І. Хасан вважає, що *конфліктна компетентність* «є рівнем розвитку обізнаності про діапазон можливих стратегій поведінки в конфлікті і умінь реалізувати ці стратегії в конкретній життєвій ситуації» [50,51].

Отже, розглянемо стратегії поведінки в конфлікті за найбільш поширеною та відомою в сучасній конфліктології моделлю Томаса-Кілменна.

Американськими психологами, професорами менеджменту Піттсбурзького університету, докторами наук Кеном Томасом і Ральфом Кілманном розроблено стратегію поведінки в конфліктній ситуації (Thomas–Kilmann Conflict Mode Instrument).

Стиль поведінки в конкретному конфлікті, зауважують вони, визначається тією мірою, в якій ви прагнете задовольнити власні інтереси, діючи при цьому пасивно чи активно, та інтереси іншої сторони, діючи спільно чи індивідуально.



Якщо подати це в графічній формі, отримаємо сітку Томаса-Кілманна, яка дозволяє аналізувати конфлікт і вибрати оптимальну стратегію поведінки, що наочно подано на рисунку 5.2.

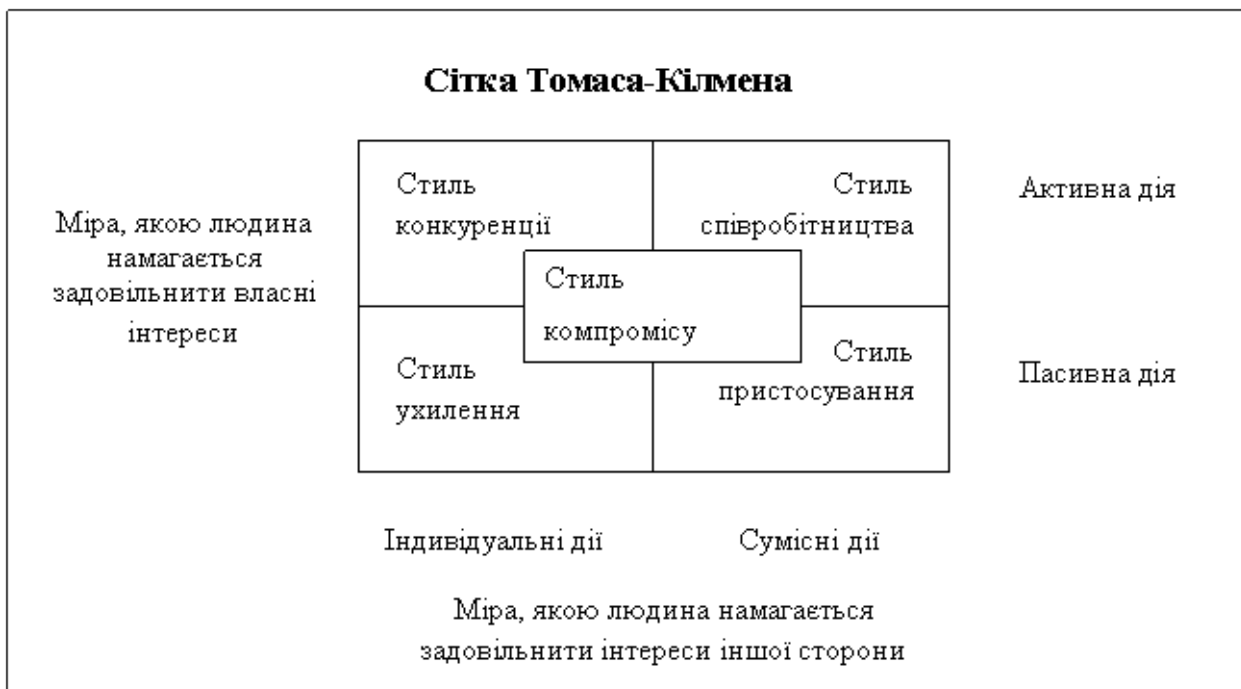


Рис. 5.2. Модель Томаса-Кілманна щодо виявлення стратегій поведінки в конфліктній ситуації

На Рисунку бачимо Сітку Томаса-Кілманна, згідно до якої конфліктна поведінка вибудовується в просторі, заданому системою координат, де:

- вертикальна ось вказує міру наполегливості в задоволенні власних інтересів, що представляється як важливість результатів;
- горизонтальна ось – міра поступливості в задоволенні інтересів інших партнерів, що представляється як важливість стосунків.

Таким чином, мінімальна (нульова) зацікавленість по обох осях графіка в точці перетину утворює стратегію уникнення; максимальна по вертикальній осі утворює суперництво; по горизонтальній – пристосування; поєднання максимальної зацікавленості по обох осях забезпечує співпрацю; і серединне положення відповідає компромісу.

Згідно до цієї моделі:

- Суперництво – прагнення до домінування і кінець кінцем усунення однієї із сторін в конфлікті;
- Співпраця – прагнення до інтеграції інтересів усіх учасників конфлікту. У зміст інтересів кожної із сторін входить задоволення основних інтересів іншої сторони;
- Компромід – взаємні поступки; згода на часткове задоволення власних інтересів в обмін на досягнення часткових інтересів іншої сторони;
- Уникнення – це реакція на конфлікт, що виражається в ігноруванні або фактичному запереченні конфлікту;
- Пристосування – поступки протилежній стороні в досягненні її інтересів аж до їх повного задоволення і відмова від своїх інтересів.

Пропонуємо вашій увазі пройти тест К. Томаса, що спрямований на виявлення репертуару поведінкових тенденцій в суперечливих ситуаціях. Вам пропонується 30 пар суджень, кожне з яких демонструє одну з можливих стратегій поведінки.

Потрібно вибирати з кожної пари суджень ті, які ви вважаєте такими, що більше відповідають вашій типовій поведінці в конфлікті («зазвичай я поведжуся так», «швидше за все я б повівся таким чином»).

Обробка відповідей дозволяє виявити, в якому ступені в репертуарі людини представлені стратегії суперництва, співпраці, уникнення, поступок або пошуку компромісу. Формулювання, що становлять опитувальник, «очищені» від ситуативного контексту і тому дають можливість діагностувати саме особистісні тенденції до переважного використання якихось стратегій.

МЕТОДИКА ДІАГНОСТИКИ ОСОБЛИВОСТЕЙ РЕАГУВАННЯ В КОНФЛІКТНІЙ СИТУАЦІЇ ТОМАСА-КІЛМЕННА [30]

Опитувальник

№ з/п	А	Б
1	2	3
1.	Іноді я надаю можливість іншим взяти на себе відповідальність за вирішення спірного питання	Аніж дискутувати з приводу того, з чим я не згідний, я намагаюся звернути увагу на те, з чим ми обидва погоджуємося
2.	Я прагну знайти компромісне рішення	Я намагаюся владнати справу з урахуванням усіх інтересів як іншого, так і своїх власних
3.	Як правило, я вперто намагаюся досягти свого	Іноді я жертвую своїми власними інтересами заради іншої людини
4.	Я намагаюся знайти компромісне рішення	Я намагаюся не зачепити почуття іншої людини
5.	Враховуючи спірну ситуацію, я постійно намагаюся знайти підтримку	Я намагаюся робити все, щоб уникнути непотрібної напруги

1	2	3
6.	Я намагаюсь уникнути неприємностей для себе	Я намагаюся досягти свого
7.	Я прагну відкласти вирішення спірного питання, щоби з часом вирішити його остаточно	Я вважаю можливим у чомусь поступитися, щоби з часом досягти успіху
8.	Я, як правило, намагаюся настирливо досягти свого	Перш за все я намагаюся визначити, у чому суть спірних питань
9.	Думаю, що не завжди варто хвилюватися через суперечку, яка виникла	Я докладаю багато зусиль, щоб досягти свого
10.	Я впевнено прагну досягти свого	Я намагаюся знайти компромісне рішення
11.	Перш за все я прагну чітко визначити те, у чому суть спірних питань	Я намагаюся заспокоїти іншого і зберегти наші відносини
12.	Часто я уникаю позицій, які можуть викликати суперечку	Я даю можливість іншим у чомусь залишитися при власній думці, якщо вони йдуть на зустріч
13.	Я пропоную середню позицію	Я наполягаю, щоб все було зроблено по-моєму
14.	Висловлюючи свою точку зору, я цікавлюся думкою про неї інших	Я намагаюся довести логіку і перевагу моїх поглядів
15.	Я намагаюся заспокоїти іншого і зберегти наші стосунки	Я намагаюся зробити все необхідне, щоб уникнути напруження
16.	Я намагаюся не зачіпати почуття інших	Я часто намагаюся переконати інших у перевазі моєї позиції
17.	Як правило, я наполегливо прагну досягти свого	Я намагаюся робити все, аби уникнути непотрібної напруженості
18.	Якщо це робить іншого щасливим, я даю йому можливість наполягти на своєму	Я дозволяю іншому залишатися при своїй думці, якщо він йде мені на зустріч
19.	Перш за все я намагаюся визначити, в чому суть усіх спірних питань	Я намагаюся відкласти спірні питання з тим, щоби з часом вирішити їх
20.	Я намагаюся негайно перебороти наші розбіжності	Я намагаюся знайти найкраще поєднання втрат і користі для нас обох
21.	При переговорах я намагаюся бути уважним до іншого	Завжди схиляюся до прямого обговорення проблеми
22.	Я намагаюся знайти компроміс між своєю і чужою позиціями	Я відстоюю свою позицію
23.	Як правило, я турбуюся про те, щоб задовольнити бажання кожного	Іноді я даю можливість іншим взяти на себе відповідальність за вирішення спірного питання
24.	Якщо позиція іншого видається йому важливою, я намагаюся поступитись	Я намагаюся переконати іншого піти на компроміс
25.	Я намагаюся переконати іншого у правильності моїх міркувань	Проводячи переговори, я намагаюся бути уважним до чужих аргументів
26.	Як правило, я пропоную компромісну позицію	Я майже завжди прагну задовольнити інтереси кожного з нас
27.	Я прагну уникнути суперечок	Якщо це принесе іншій людині щастя, я дам їй можливість відстояти свою позицію

Продовження табл.

1	2	3
28.	Я наполегливо прагну домогтися свого	Налагоджуючи ситуацію, я прагну знайти підтримку іншого
29.	Я пропоную середню позицію	Думаю, що не завжди варто хвилюватися, якщо виникають розбіжності
30.	Я намагаюсь не зачіпати почуття іншого	Я завжди займаю таку позицію у суперечці, яка дає можливість обом домогтися успіху

Бланк до тесту Томаса-Кілменна

№ з/п	Суперництво	Співробітництво	Компроміс	Уникнення	Пристосування
1				А	Б
2		Б	А		
3	А				Б
4			А		Б
5		А		Б	
6	Б		А		
7			Б	А	
8	А	Б			
9	Б			А	
10	А		Б		
11		А		Б	
12			Б	А	
13	Б		А		
14	Б	А			
15				Б	А
16	Б			А	
17	А			Б	
18			Б		А
19		А		Б	
20		А	Б		
21		Б		А	
22	Б		А		
23		А		Б	
24			Б		А
25	А				Б
26		Б	А		
27				А	Б
28	А	Б			
29			А	Б	
30		Б			А
Σ					

Ключ до опитувальника

Суперництво: 3а, 6б, 8а, 9б, 10а, 13б, 14б, 16б, 17а, 22б, 25а, 28а.

Співробітництво: 2б, 5а, 8б, 11а, 14а, 19а, 20а, 21б, 23а, 26б, 28б, 30б.

Компроміс: 2а, 4а, 7б, 10б, 12б, 13а, 18б, 20б, 22а, 24б, 26а, 29а.

Уникнення: 1а, 5б, 7а, 9а, 12а, 15б, 17б, 19б, 21а, 23б, 27а, 29б.

Пристосування: 1б, 3б, 4б, 6а, 11б, 15а, 16а, 18а, 24а, 25б, 27б, 30а.

Обробка та інтерпретація результатів.

Отримані в результаті самодослідження дані зіставляються з ключем, що подано вище або за бланком до методики (підрахувати в вертикальних колонках збіги). За твердженнями, що збігається з ключем, нарахуйте собі бали. Підсумуйте бали за кожною шкалою. Про Ваш стиль поведінки у конфліктній ситуації будуть свідчити найбільші суми, які Ви отримали за тією чи іншою шкалою. Візьміть окремий листок паперу і побудуйте графік, розмістивши отримані Вами бали в тій послідовності, як це зроблено на Рисунках 5.3 – 5.6.

- Якщо у Вас вийшов «профіль», подібний тому, як це зображено на Рисунку 5.3, Ви надаєте перевагу силовим стратегіям: примусити, надавити, спонукати Вашого підлеглого або партнера поступитися Вашим вимогам.

- Якщо Ви одержали «профіль», подібний тому, як це зображено на Рисунку 5.4, Ви – людина м'яка і податлива. Найбільше на світі Ви боїтеся конфліктів, для Вас важливим є досягнення або збереження добрих людських стосунків із колегами, ніж намагання будь-якими засобами зробити так, щоби наполягати на розв'язанні проблеми на Вашу користь.

- Якщо Ваш «профіль» подібний до зображеного на Рисунку 5.5 – Ви за своїм характером – партнер. Завжди і за будь-яких обставин Ви прагнете віднайти рівновагу між власною метою та зацікавленістю в реалізації інтересів іншого, організувати рівноправне співробітництво.

- Якщо Ваш «профіль» такий, як на Рисунку 5.6, це говорить про те, що Ви володієте різними тактиками спілкування в конфліктній ситуації, за певних умов у змозі піти як на компроміс, так і, навпаки, повести себе жорстко, безкомпромісно.

Умовні позначення:

- «Су» – суперництво,
- «Сп» – співробітництво,
- «К» – компроміс,
- «У» – уникнення,
- «П» – пристосування.

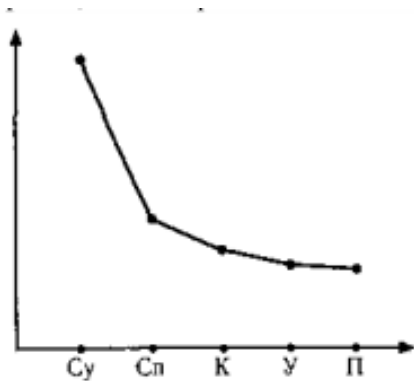


Рис. 5.3.

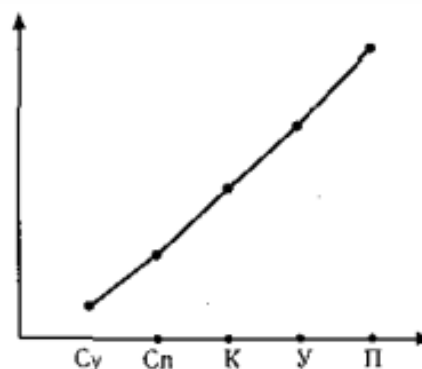


Рис. 5.4.

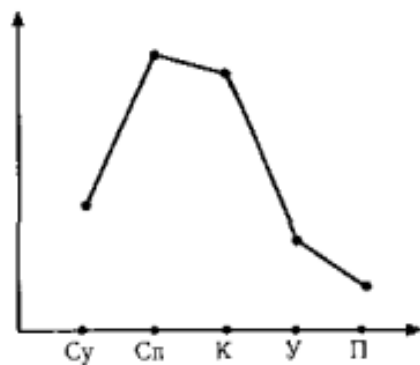


Рис. 5.5.

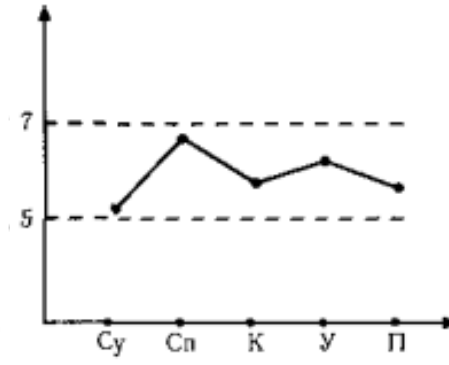


Рис. 5.6.

Отже, модель Томаса-Кілманна для вирішення конфліктів – це складна теорія про стилі поведінки в конфліктних ситуаціях, представлена в зрозумілому форматі, що легко сприймається не тільки вченими.

Наведемо рекомендації з найбільш доцільного використання того або іншого стилю, залежно від конкретних ситуацій і особливостей особистості людини.

Стиль конкуренції, або суперництва. Цей стиль найбільш типовий для поведінки у конфліктній ситуації. За статистикою, майже у 70% усіх випадків у конфлікті спостерігається прагнення до однобічного виграшу, до перемоги, задоволення в першу чергу власних інтересів. Внаслідок цього виникає бажання надавити на партнера, нав'язати свої інтереси, ігноруючи інтереси іншої сторони. Його може використовувати людина, що має сильну волю, значний авторитет, достатню владу. Його можна використати, якщо ви робите велику ставку на власне вирішення наявної проблеми, оскільки результат конфлікту дуже важливий для вас:

- маєте достатню владу й авторитет і вам видається очевидним, що запропоноване вами рішення – найкраще з можливих;
- відчуваєте, що у вас немає іншого вибору й вам нема чого втрачати;
- повинні прийняти непопулярне рішення й у вас досить повноважень для вибору саме такого кроку;
- взаємодієте з підлеглими, що надають перевагу авторитарному стилеві.

Однак варто мати на увазі, що ця стратегія рідко приносить довгострокові результати, тому що сторона, яка програла, може не підтримати рішення, прийняте всупереч її волі, чи спробує саботувати його. Крім того, той, хто сьогодні програв, завтра може відмовитися від співробітництва. Цей стиль не може бути використаний у близьких, особистих відносинах, оскільки, крім почуття відчуження, він більше нічого викликати не може. Відомо, що шлюб, у якому одна сторона придушує іншу, призводить до нерозв'язних суперечностей або навіть повного розриву. Не слід використовувати цей стиль у ситуації, коли ви не маєте достатньої влади, а ваша точка зору у якомусь питанні розходиться з точкою зору начальника, ви ж не маєте достатньо аргументів, щоби довести її.

Співробітництво. Співробітництво – найважчий із усіх стилів, але разом з тим і найбільш ефективний при вирішенні конфліктних ситуацій. Переваги його в тім, що ви знаходите найбільш прийнятне для обох сторін рішення й робите з опонентів партнерів. Він означає пошук шляхів для залучення всіх учасників у процес вирішення конфліктів і прагнення до задоволення потреб усіх. Такий підхід веде до успіху в справах і особистому житті. Почати реалізацію цієї стратегії найкраще з висловлювань: «Я хочу справедливого результату для нас обох», «Давайте подивимося, як ми обоє можемо одержати те, що хочемо», «Я прийшов до вас, щоби вирішити нашу проблему».

Далі, виявляючи суть розбіжностей, варто встановити, яка потреба стоїть за бажаннями іншої сторони, з'ясувати, у чому ваші розбіжності компенсують одна одну. Встановлено, що там, де виграють обидві сторони, вони більше схильні виконувати ухвалені рішення, оскільки вони прийнятні для них, і обидві сторони брали участь у всьому процесі вирішення конфлікту. Однак такий стиль вимагає вміння пояснити свої рішення, вислухати іншу сторону, стримувати свої емоції. Відсутність одного з цих факторів робить цей стиль неефективним.

Для вирішення конфлікту цей стиль можна використати в наступних випадках:

- якщо кожен з підходів до проблеми важливий і не допускає компромісних рішень, однак необхідно знайти спільне рішення;
- основна мета – придбання спільного досвіду роботи: сторони здатні вислухати одна одну й викласти суть своїх інтересів;
- існують тривалі, міцні й взаємозалежні відносини з конфліктною стороною;
- необхідна інтеграція точок зору й посилення особистісного залучення співробітників у діяльність.

Стиль компромісу знаходиться всередині сітки Томаса–Кілманна. Суть його полягає в тому, що сторони намагаються врегулювати розбіжності, йдучи на взаємні поступки. У цьому плані він трохи нагадує стиль співробітництва, однак здійснюється на більш поверхневому рівні, оскільки сторони в чомусь поступаються одна одній. Цей стиль найбільш ефективний, коли обидві сторони бажають одного й того ж, але знають, що одночасні бажання нездійсненні, наприклад, прагнення зайняти одну й ту саму посаду, одне й теж приміщення.

При використанні цього стилю акцент робиться не на рішенні, що задовольняє інтереси обох сторін, а на варіанті, сутність якого можна виразити словами: «Ми не можемо повністю виконати свої бажання, отже, необхідно прийти до рішення, з яким кожний з нас міг би погодитися».

Стиль компромісу вимагає певних навичок у веденні переговорів, щоби кожен учасник їх чогось досягнув, пам'ятаючи при цьому, що ділиться якась остаточна величина, в процесі поділу якої потреби всіх учасників не можуть бути повністю задоволені.

Одним з недоліків стилю є те, що одна сторона може, наприклад, перебільшити свої вимоги, щоби видатися великодушною або поступитися раніше іншій. Можлива ситуація, коли жодна сторона не буде дотримуватися рішення, яке не задовольняє її потреб. Треба також урахувати й те, що у разі, коли компроміс досягнуто без ретельного аналізу інших можливих варіантів рішення, він може бути далеко не оптимальним виходом із конфліктної ситуації.

В остаточному підсумку стиль компромісу при вирішенні конфлікту можна використовувати в наступних ситуаціях:

- обидві сторони мають однаково переконливі аргументи й однакову ступінь влади;
- задоволення бажання однієї зі сторін має для неї не надто велике значення;
- можливий, як тимчасове рішення, тому що немає часу для вироблення іншого або ж інші підходи до вирішення проблеми виявилися неефективними;
- компроміс дозволить хоч щось отримати, замість усе втратити.

Стиль відхилення зазвичай реалізується, якщо конфлікт не зачіпає прямих інтересів сторін або наявна проблема не надто для них важлива, так що немає потреби відстоювати свої права. Можливо, одна зі сторін ні з ким не взаємодіє для вироблення рішення, а її незалучення у конфлікт не відображається на його перебігові, або ж просто сторона не бажає витратити час і сили на його вирішення.

Цей стиль рекомендується також використовувати в тих випадках, коли одна зі сторін має велику владу або відчуває, що не права, або вважає, що немає серйозних

підстав для продовження контактів. Стиль також застосовується, коли стороні доводиться мати справу з конфліктною особистістю.

Конфліктуюча сторона може використати стиль відхилення, якщо вона:

- вважає, що джерело розбіжностей тривіальне й несуттєве у порівнянні з іншими більш важливими завданнями;
- знає, що не може або навіть не хоче вирішити питання на свою користь;
- має малу владу для вирішення проблеми бажаним для неї способом;
- хоче виграти час, щоби вивчити ситуацію й одержати додаткову інформацію, перш ніж прийняти яке-небудь рішення;
- вважає, що вирішити проблему негайно є небезпечним, тому що відкрите обговорення конфлікту може тільки погіршити ситуацію;
- підлеглі можуть самі врегулювати конфлікт;
- рішення проблеми може погіршити її здоров'я;
- коли в конфлікті беруть участь важкі у спілкуванні люди – грубіяни, скаржники, скиглії тощо.

Не слід вважати, що цей стиль є втечею від проблеми або ухиленням від відповідальності. Насправді відхід або відстрочка можуть бути цілком адекватною реакцією на конфліктну ситуацію, тому що за певний час вона може розв'язатися сама собою, або ви зможете зайнятися нею, коли будете мати достатньо інформації й бажання вирішити її, або це не ті взаємини, які вам необхідно підтримувати.

Стиль пристосування означає, що ви дієте разом з іншою стороною, але при цьому не намагаєтеся відстоювати власні інтереси з метою зменшення напруженості, покращення атмосфери й відновлення нормальної робочої обстановки. Томас і Кілманн вважають, що іноді це – єдиний спосіб вирішення конфлікту, тому що до моменту його виникнення потреби іншої людини можуть виявитися життєво важливішими за ваші або її переживання – більш сильними. У такому випадку ви жертвуєте власними інтересами на користь іншої сторони. Але це не означає, що ви повинні відмовитися від своїх інтересів. Ви просто повинні ніби відставити їх на якийсь час, а потім, за більш сприятливих обставин, повернутися до їх задоволення за рахунок поступок з боку вашого опонента або яким-небудь іншим способом.

Стиль пристосування можна застосовувати в наступних найбільш характерних ситуаціях:

- найважливіше завдання – відновлення спокою й стабільності, а не вирішення конфлікту;
- предмет розбіжності не важливий для вас або вас не дуже турбує те, що трапилось;
- ви вважаєте, що краще зберегти добрі відносини з іншими людьми, ніж відстоювати власну думку;
- ви усвідомлюєте, що правда на вашій стороні;
- ви відчуваєте, що у вас недостатньо влади або шансів перемогти.

Так само, як жоден стиль керівництва не може бути ефективним в усіх без винятку ситуаціях, так і жоден з розглянутих стилів вирішення конфліктів не можна визначити, який найкращий. Треба навчитися ефективно використовувати кожен із них і свідомо робити той або інший вибір з огляду на конкретні обставини.

Для цього варто виявити найбільш характерний для вас стиль за допомогою тесту Томаса–Кілманна «Ваш спосіб реагування в конфлікті». Цей тест допоможе визначити, який зі стилів ви використовуєте частіше, який – рідше. Це дозволить вам надалі коригувати свій стиль й визначити, наскільки комфортно ви почуваетесь, застосовуючи стиль, якому надаєте перевагу, і що можна одержати, розвиваючи свої здатності до використання інших стилів.

Відповідаючи на питання, намагайтеся записати першу відповідь, що спала вам на думку, оскільки вона є найбільш правильною, тому що відповідає безпосередній та інтуїтивній реакції, і не замислюйтеся над тим, який підхід було би правильно застосувати в тих ситуаціях, з якими ви зіштовхувалися останнім часом.

Оптимальною поведінкою у конфліктних ситуаціях слід вважати таку, при якій застосовуються всі стратегії й кожна з них має значення в інтервалі від п'яти до семи балів за тестом Томаса–Кілманна.

Для кращого сприйняття матеріалу рекомендуємо розглянути схему з характеристиками стилів поведінки в конфліктній ситуації згідно до Л. І. Скібіцької, що подано на рисунку 5.7 [41].

№	Назва стилю	Людина, яка надає перевагу стилю	Ситуації, коли стиль ефективний	Ситуації, коли стиль не використовується	Приклади випадків, коли застосовується стиль
1	Стиль конкуренції	Людина досить активна і йде до вирішення конфлікту своїм шляхом, приймаючи вольові рішення, не контактуючи з іншими людьми	У випадках коли людина володіє певною владою, або впевнена в своїй правоті і має можливість наполягати	Людина не має певної влади, або хоче зберегти хороші відносини з іншими людьми. Не застосовується в особистих відносинах	<ul style="list-style-type: none"> Людина володіє достатнім авторитетом для прийняття рішень. Людина відчуває, що в неї немає іншого вибору і їй нічого втрачати
2	Стиль ухвалення	Людина не відстоює свої права, не прагне до співпраці	У випадках коли людина змушена спілкуватися з «важкою» людиною, або коли відсутні сесійні приводи продовжувати таке спілкування; або коли ухвалення — конструктивна реакція на конфлікт	У випадках, коли конфліктну ситуацію треба вирішити терміново	<ul style="list-style-type: none"> Випадки, коли напруження дуже велике і його необхідно послабити. Людина не може або не хоче вирішити конфлікт на свою користь
3	Стиль пристосування	Людина планує діяти сумісно з іншою людиною, не відстоюючи власні інтереси	У випадках, коли необхідно пом'якшити ситуацію, а потім повернутися знову для вирішення проблеми, щоб відстояти свою позицію	У випадках, коли людина діє сама по собі і не думає про інтереси іншої людини	<ul style="list-style-type: none"> Людина бажає зберегти мир і добрі стосунки з іншими людьми. Людина розуміє, що результат вирішення проблеми важливіший для інших більше, ніж для неї
4	Стиль співробітництва	Людина діє активно, відстоюючи свої інтереси і при цьому контактує з іншими людьми	У випадках, коли обидві сторони мають різні приховані потреби, інтереси і необхідно знайти найбільш задовільне для обох сторін рішення	У випадках, коли конфліктну ситуацію треба вирішити терміново	<ul style="list-style-type: none"> Випадки, коли рішення проблеми дуже важливе для обох сторін, і ніхто не хоче поступатися. Випадки, коли обидві сторони — друзі, або володіють однаковою владою
5	Стиль компромісу	Людина поступається своїми інтересами, щоб задовольнити їх частково, і інша сторона робить те саме. Частіше людина не володіє певною владою	Коли обидві сторони хочуть одного і того ж, але знають, що не одночасно не здійснено	У випадках коли потрібно з'ясувати приховані потреби і інтереси	<ul style="list-style-type: none"> Випадки, коли обидві сторони мають однакову владу і мають взаємовиключні інтереси. Людину влаштовує тимчасове рішення і тимчасова користь. Людина хоче вирішити проблему швидко, тому що в неї не має часу

Рис. 5.7. Характеристика стилів поведінки в конфлікті за Томасом-Кілманном (цит. за Л. І. Скібіцькою)

Матеріали стосовно конфліктів та формування навичок конструктивної взаємодії наочно подано у вигляді презентації «Конфлікт. Навички конструктивної взаємодії» та розміщено на платформі Virtual laboratory of distance learning lab39.pdpu.edu.ua (*Дивись презентацію за посиланням чи за QR-кодом!).



* Посилання: <https://goo-gl.su/FgZg>



ТЕМА 5. ГРИГОРІЙ СКОВОРОДА, «СРОДНА ПРАЦЯ» І ПРОФЕСІЙНЕ САМОВИЗНАЧЕННЯ

«Руссо, Сковорода, Толстой геніально передчули вищу мудрість, яка стала найгострішою потребою нашого часу: повернутися до природи, шукати гармонійності з нею. Іншого шляху немає. Цивілізація несе зручності, але щастя людині не може дати... Ось де вузол усіх філософій»

О. Гончар


*«Сковорода – це вічне»
Сергій Жадан*



В контексті реалізації професійної перепідготовки військовослужбовців Збройних сил України, звільнених у запас та членів їх сімей у межах міжнародного проекту «Перепідготовка та соціальна адаптація військовослужбовців та членів їх сімей в Україні» (проект «Норвегія– Україна») на цивільні спеціальності та надання дійсної компетентної допомоги в започаткуванні власного малого бізнесу буде важливим розглянути тезу Г. Сковороди щодо «сродності» («сродної» праці).

Отже, бути щасливим – значить пізнати себе, свою природу, взятися за свою долю й робити своє діло. «Сродність» – «вроджена Божа воля і його таємний закон, котрому підлягає все твориво».

Не можна не погодитися з Г. С. Сковородою, що щасливий буде лише той, хто займається спорідненою йому справою, тобто тією справою, яка відповідає самій людині, її перевагам, її інтересам, її здібностям. Для того, щоб бути щасливим, людина повинна отримувати від роботи не тільки матеріальне задоволення, а й моральне, вона повинна відчувати, що потрібна іншим людям, займається важливою справою, чинить правильно.

	<p><i>«Щаслив живущій по волѢ благаго духа! «Господь будет на всѢх путех твоих». Бѣдная душа, своими похотьми водимая! «Путь нечестивых погиб». Самое переднее крыльцо и преддверіе, вводящее в пагубу, и самая начальная замашка, будьто букварь, обучающий нас быть супостатами богу, есть сія: А. Входит в несродную стать. Б. Несть должность, природѢ противну. В. Обучатся, к чему не рожден. Г. Дружить с тѢми, к коим не рожден. Сіи дорожки есть родный нещастія путь».</i></p> <p><i>Г. Сковорода. Дружеский разговор о душевном мирѣ</i></p>
---	---

Тож мудрим чоловіком є той, хто збагнув спорідненість між своєю душею та тією справою, до якої вона прагне.

Детальніше інформацію подано у статті «Григорій Сковорода, «сродна праця» і профорієнтація військовослужбовців, слухачів курсів у межах проекту «Україна – Норвегія», як умова їх успішної соціальної адаптації», розміщену в навчальному посібнику «Менеджмент підприємницької діяльності» (Випуск 5, 2017) та на платформі Virtual laboratory of distance learning lab39.pdpu.edu.ua (*Дивись статтю за посиланням чи за QR-кодом!) [44].



* Посилання: <https://goo-gl.su/UqAHBlI0>



ПІСЛЯМОВА

Епілог, післямова чи «Дорогу здолає той, хто йде...»!

Сподіваємось, маршрутна карта **курсу «Психологія малого підприємництва та ділових відносин»** вам, слухачі курсів «Норвегія– Україна», допомогла в ознайомленні та засвоєнні навчального матеріалу, а практичні вправи та рекомендації, які ви знаходили в статтях та презентаціях, ви виконували і вам це сподобалось.

Реагуючи на виклики сьогодення психологи готують велику кількість різноманітних курсів підвищення кваліфікації, тренінгів, вебінарів, що стають найбільш популярними зараз, під час карантину, але не можна не враховувати важливість самопідготовки підприємців-керівників, менеджерів малого бізнесу.

Це є дуже важливим, оскільки ми зараз знаходимося на порозі впровадження нової економіки – «економіки знань», де основною рушійною силою прогресу є знання, зосереджені в людському капіталі і інформаційному полі навколо.



Під «економікою знань» розуміють такий тип економіки, в якому знання відіграють вирішальну роль. У такому значенні термін популяризував американський вчений австрійського походження П. Друкер [14].

У сфері макроекономіки термін застосовується у загальносвітовому масштабі для визначення суспільства майбутнього.

«Це економіка, в якій домінуючим фактором є процеси накопичення та використання знань; спеціалізовані (наукові) знання, як і повсякденні, стають важливим ресурсом, який поряд з працею, капіталом і природними ресурсами забезпечує зростання і конкурентоспроможність економічної системи», вважає відомий український вчений В. Геець [8].

Література:

1. Агеев А.И. Предпринимательство: проблемы собственности и культуры. – М.: Наука, 1991. – 112 с.
2. Ануфрієва О. Л., Пальчевська Т. Г., Лагоцька Г. М. Підприємницька діяльність. Навчальний посібник. / За науковою ред. О. Л. Ануфрієвої/ – Івано-Франківськ, «Лілея-НВ», – 2014. – 304 с.
3. Анцупов А. Я. Конфликтология: теория, история, библиография / А.Я. Анцупов, А.И. Шипилов. – М.: Дом советов, 1996. – 143 с.
4. Анцупов А.Я. Конфликтология: новые способы и приемы профилактики и разрешения конфликтов: учебник / А. Я. Анцупов, А. И. Шипилов. – 4-е изд., испр. и доп. – М.: Эксмо, 2009. – 509 с.
5. Артюхова І. В., Кузічева Д. Д. Компас мотивації персоналу. Культура народів Причорномор'я, 2012. Наукова електронна бібліотека періодичних видань НАН України. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://cutt.ly/zhDhb8g>
6. Бидструп Херлуф. –М.: Издательский Дом Мещерякова АО, 2020. – 176 с.
7. Виноградська А.М. Основи підприємництва: навч. посіб. 2-ге вид., перероб. і доп. – К.: Кондор, 2007. – 544 с.
8. Геец В. М. Социально-экономические трансформации при переходе к экономике знаний / В. М. Геец // Социально-экономические проблемы информационного общества / под ред. д.э.н. Л. Г. Мельника. – Сумы: ИТД «Университетская книга», 2004. – 430 с.
9. Главный деловой портал [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://cutt.ly/chDhX8h>
10. Господарський кодекс України. Глава 4. Стаття 42. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://cutt.ly/MhDh23z>
11. Гришина Н. В. Психология конфликта. 2-е изд. – СПб.: Питер, 2008. – 544 с.
12. Гусєва О. Ю., Легомінова С. В., Воскобоева О. В., Ромащенко О. С., Хлевицька Т. Б. Психологія підприємництва та бізнесу: навчальний посібник. – К.: Державний університет телекомунікацій, 2019. – 257с.
13. Дахно І. І. Ділова кар'єра: навч. посіб. / І. І. Дахно. – К. : ЦУЛ, 2011. – 528 с.
14. Друкер П. Ф. Эпоха разрыва: ориентиры для нашего меняющегося общества / Питер Ф. Друкер. – Санкт-Петербург: Изд. дом «Вильямс», 2007. – 323 с.
15. Емельянов С. М. Практикум по конфликтологии – СПб.: Питер, 2009. – 378 с.
16. Завьялова Е. К., Посохова С. Т. Психология предпринимательства: Учебное пособие. – СПб.: Изд. СПбГУ, 2004.
17. Зверинцев А. Б. Коммуникационный менеджмент. Рабочая книга менеджера РР. – Санкт-Петербург: Изд-во Буковско-го, 1995. – 267 с.

18. Игнатова И. В. Предпринимательство и бизнес: терминологическая дифференциация // Интернет-журнал «Науковедение» 2014. № 6. С. 1-10.
19. Исакова Н. Б. Різномасштабні підприємства в економіці та інноваційному розвитку України. Наука та наукознавство, 2011, № 4. С.106-115.
20. Климов, Е. А. На дальних подступах к психологии психолога / Е. А. Климов // Мир психологии. – 1997. – № 3.
21. Корнелиус Х., Фэйр Ш. Выиграть может каждый: как разрешать конфликты. – М.: Стрингер, 1992. – 212 с.
22. Краткий психологический словарь / под ред. А. В. Петровского, М. Г. Ярошевского. – М.: Политиздат, 1985. – 431 с.
23. Кудінова М. С. Концепт стресостійкості у сучасному психологічному дискурсі / М. С. Кудінова // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія : Психологічні науки. – 2016. – Вип. 6 (2). – С. 48-53.
24. Лапуста, М. Г. Предпринимательство: учебник для высш. учеб. заведений / М. Г. Лапуста. – М. : ИНФРА – М, 2012. – 608 с.
25. Ликсон Ч. Конфликт : семь шагов к миру : пер. с англ. / Ч. Ликсон. – СПб. : Питер Паблишинг, 1997. – 160 с.
26. Ложкін Г.В., Пов'якель Н.І. Психологія конфлікту: теорія і сучасна практика. – К.: МАУП, 2007. – 435 с.
27. Майерс Д. Социальная психология/Перев. с англ. – СПб.: Питер, 1997. – 688 с.
28. Менеджмент : навч. посіб. / Л. С. Шевченко, О. А. Гриценко, С. М. Макуха та ін. ; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Л. С. Шевченко. – Х. : Право, 2013. – 216 с.
29. Мескон М. Х. Основы менеджмента: [пер. с англ.] / Майкл Х. Мескон, Майкл Альберт, Франклин Хедоури. – М.: Вильямс, 2016. – 665 с.
30. Морозов А. В. Деловая психология. Курс лекций. Учебник для высших и средних специальных учебных заведений. —СПб.: Издательство Союз, 2000. – 576 с.
31. Мэй Р. Искусство психологического консультирования. – М.: Независимая фирма. «Класс», 1994 – 144с.
32. «Національна Асоціація Адвокатів України». Офіційний веб-сайт [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://cutt.ly/VhD5PSz>
33. Опорний конспект лекцій з навчальної дисципліни «Проектування підприємницької діяльності» для студентів спеціальності 076 Підприємництво, торгівля, біржова справа / Упоряд.: В. І. Прокопенко. – Д.: Національний гірничий університет, 2017. – 15 с.
34. Основы менеджмента. Под ред. Вачугова Д. Д. 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Высшая школа, 2005. – 376 с.
35. Панфилова А. П. Психология общения: учебник для студ. учреждений сред. проф. Образования – М.: Издательский центр «Академия», 2013. – 368 с.
36. Пачковський Ю. Ф. Психологія підприємництва. Навчальний посібник. – К.: Каравела, 2018. – 416 с.
37. Петровская Л. А. Компетентность в общении. Социально-психологический тренинг. М.: Изд-во Московского университета, 1989. – 216 с.
38. Пілецька Л. С. Психологія бізнесу: Довідково-методичний посібник. – Івано-Франківськ: Місто-НВ, 2007. – 150 с.
39. Психологический словарь: научное издание / НИИ общ. и пед. психологии АПН СССР; под ред. В. В. Давыдова [и др.]. – М. : Педагогика, 1983. – 448 с.
40. Рудестам К. Э. Групповая психотерапия. –М.: Прогресс, 1990. – 368 с.
41. Скібіцька Л. І. Конфліктологія. Навчальний посібник для студентів ВНЗ. – 2-е вид. – К.: Кондор, 2009. – 384 с.
42. Теплов Б. М. Избранные труды / Б.М. Теплов. – Москва: Педагогика, 1985.
43. Титов В. С., Назаренков Е.П. Проблемы управления малыми предприятиями. Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Инженерные исследования, 2007, С. 97-102.

44. Філатова Н. В. Григорій Сковорода. «сродна праця» і профорієнтація військово-службовців, слухачів курсів у межах проекту «Україна-Норвегія», як умова їх успішної соціальної адаптації. / Менеджмент підприємницької діяльності: навч. посіб. для професійної підготовки військовослужбовців ЗС України, звільнених у запас. Проект «Україна-Норвегія». – Вип. 5, 2017. – Одеса: Бондаренко М. О. – 2017. — С. 167-187.
45. Філатова Н. В. Креативне мислення, «гнучкі навички» і конкурентоспроможність на ринку праці військовослужбовців, випускників курсів у межах проекту «Україна-Норвегія». / Менеджмент підприємницької діяльності: навч. посіб. для професійної підготовки військовослужбовців ЗС України, звільнених у запас. Проект «Україна-Норвегія». – Вип. 6, 2018. – Одеса: Видавничий дім «Гельветика». – 2018. — С. 216-233.
46. Філатова Н. В. Психологічний супровід як умова успішної соціальної адаптації військовослужбовців в рамках проекту «Україна-Норвегія» / Менеджмент підприємницької діяльності: навчальний посібник для професійної підготовки військовослужбовців ЗС України звільнених у запас. Проект «Україна-Норвегія». – Вип. 2, 2016. – Одеса: ТОВ «Плутон плюс». – 2016. — С. 188-200.
47. Філатова Н. В. Формування психологічної культури військовослужбовців, слухачів курсів у межах проекту «Україна-Норвегія», як умова їх успішної соціальної адаптації. / Менеджмент підприємницької діяльності: навч. посіб. для професійної підготовки військовослужбовців ЗС України, звільнених у запас. Проект «Україна-Норвегія». – Вип. 3, 2017. – Одеса: ТОВ «Плутон плюс». – 2017. — С. 151-172.
48. Філатова Н. В. Формування та розвиток здібностей до цілепокладання та мотивації досягнення військовослужбовців, слухачів курсів у межах проекту «Україна-Норвегія», як умова їх успішної соціальної адаптації. / Менеджмент підприємницької діяльності: навч. посіб. для професійної підготовки військовослужбовців ЗС України, звільнених у запас. Проект «Україна-Норвегія». – Вип. 4, 2017. – Одеса: ТОВ «Плутон плюс». – 2017. — С. 158-176.
49. Фромм Э. «Психоанализ и этика». – Серия Библиотека этической мысли., – М: Республика, 1998. – 416 с.
50. Хасан Б. И. Конструктивная психология конфликта : учеб. пособие для бакалавриата и магистратуры / Б. И. Хасан. – 2-е изд., стер. – М. : Издательство Юрайт, 2018. – 204 с.
51. Хасан Б. И. Психотехника конфликта и конфликтная компетентность – Красноярск: Фонд ментального здоровья, 1996. – 157 с.
52. Хьелл П., Зиглер Д. Теории личности. – 3-е изд. – СПб.: Питер, 2008. —. 607 с.
53. Цуканов Б. И. Время в психике человека.– Одесса: «АстроПринт», 2000. – 217 с.
54. Шавкун І. Г. Ділова комунікація: сутність та типологізація / І. Г. Шавкун // Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії. – 2009. – Вип. 38. – С. 67-74.
55. Шейнов В. П. Управление конфликтами»: Питер; Санкт-Петербург, 2014. – 576 с.
56. Шумпетер Йозеф А. Теорія економічного розвитку: Дослідження прибутків, капіталу, кредиту, відсотка та економічного циклу / Пер. з англ. В. Старка. – К.: Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2011. – 242 с.
57. Щербатых Ю. В. Психология предпринимательства и бизнеса: Учебное пособие. – СПб.: Питер, 2008. – 304 с.
58. Keith Davis. Human Behavior at Work, 5th ed. New York: McGraw – Hill, 1977. – p. 387.
59. The Myers-Briggs Company. <https://eu.themyersbriggs.com/ru-RU/tools/TKI/TKI-history>
60. Twyla Dell. An Honest Day's Work: Motivating Employees to Give Their Best. Front Cover. Crisp Publications, 1988 – Business & Economics – p. 72.



УДК 159.96

Бобро О.В.

*кандидат медичних наук, доцент
кафедри біології та охорони здоров'я*

Тронько С.П.

*проректор з адміністративно-господарської діяльності
та науково-педагогічної роботи,
кандидат історичних наук, доцент*

ОЗНАКИ СТРЕСОВОГО НАПРУЖЕННЯ ТА МЕТОДИ ЙОГО ПРОФІЛАКТИКИ

На даний час стресові розлади (СР) розглядають як один з видів розладів адаптації, викликаних впливом стресогеного фактору. Наприклад, С.В. Субботін під стресостійкістю має такі складові, як емоційна стійкість, психологічна стійкість к стресу, стрес-резистентність, фрустраційна толерантність. Однак, подібні визначення відкривають тільки психологічну сутність питання. Треба пам'ятати, що здійснювання людиною соціально-значущої діяльності забезпечується фізіологічним функціонуванням людини як системи. При тривалій дії стресового фактору відбувається виснаження систем організму: нервової, серцевої, гормональної, тощо. Якщо стрес суто психоемоційний або інформаційний, то надалі може сформуватись психосоматичне захворювання, якщо довготривалий стрес має фізіологічну основу то розвиваються хронічні захворювання вищеперелічених систем організму.

Таким чином, навіть психоемоційний стрес, який з одного боку є пристосувальною реакцією організму та мобілізує людину на подолання різних перепон які заважають нормальній життєдіяльності, з іншого боку може стати патогенним фактором що порушує нормальні фізіологічні функції. Необхідно зазначити, що невеличка доза стресу справляє позитивний вплив на нашу психіку, повертає нам молодість і життєві сили, відточує наші навички долати побічні ефекти неприємних ситуацій. Справжня проблема полягає в руйнівних наслідках тих стресів, які називають дистрессами, що руйнують і кар'єру, і стосунки, і шлюб, і здоров'я, і життя людини.

Біосоціальна природа людини призводить до виникнення нового виду стресу – психосоціального. Психосоціальний стрес – це патофізіологічні зміни в організмі у відповідь на звичайні фактори та реалії повсякденного життя, що набувають домінуючого значення. Вони чисельні: це й побутовий стрес, це стрес вдома і на роботі, це фінансовий стрес, екологічний стрес, це відчуття тривоги, депресії, невпевненості в завтрашньому дні [Чепига М.П.].

До основних проявів стресових розладів відносять когнітивні, психічні та рухові порушення різного ступеню. Відомо, що тривога займає одне з головних місць у формуванні реакції на стрес. Так як тривога це сигнал неблагополуччя та небезпеки для організму вона активізує процеси психічної та соматичної адаптації. Якщо сила стресогенного фактору перевищує адаптивні можливості організму то виникають порушення не тільки психологічних, а й фізіологічних реакцій.

З а класичним науковим визначенням існують два види стресу: фізіологічний та психологічний. Фізіологічний стрес – це реакція організму на стресогенні фактори зовнішнього та внутрішнього походження: кровотеча, переохолодження, фізична перенапруга, тощо. Психологічний стрес виникає у відповідь на стресогенні фактори що мають велике

психологічне значення для особи – це доволі суб'єктивна оцінка ситуації. Але в обох випадках у справу втручаються центральна нервова, вегетативна та ендокринна системи які мобілізують увесь організм на відновлення гомеостазу та зниження дії стресового фактору. Гомеостаз характеризується наявністю постійного рівня усіх параметрів організму: біоелектричних, біохімічних, фізіологічних, наприклад: рівень артеріального тиску, кількість цукру у крові, рівень гормонів та ін. Напроти, стресові фактори – викликають порушення даних параметрів.

Стреси поділяють:

- за тривалістю: гострий та хронічний.
- за впливом на організм: деструктивний (дистрес) та конструктивний (еустрес).
- за об'єктом впливу: фізіологічний або психологічний (емоційний).

Засвідчено: нездатність долати повсякденні стреси є головною причиною захворювань [Максименко С.Д.]. Фізіологічний стрес виникає від фізичного перевантаження організму і (чи) впливу на нього шкідливих чинників навколишнього середовища (зависока чи занижка температура в робочому приміщенні, сильні запахи, недостатнє освітлення, підвищений рівень шуму). Психологічний стрес є наслідком порушення психологічної стійкості особистості з низки причин: ображеного самолюбства; образи; роботи, що не відповідає кваліфікації. Крім того, такий стрес може бути наслідком психологічного перевантаження людини: виконання занадто великого обсягу робіт та відповідальності за якість складної й тривалої роботи.

Інформаційний стрес виникає в ситуаціях інформаційних перевантажень чи від інформаційного вакууму.

Професійний стрес – це емоційний стан людини, який викликається несподіваною та напруженою ситуацією у трудовому колективі, конфліктними взаємовідносинами, інтелектуальним і емоційним перевантаженням. Тривалі професійні стреси призводять до виникнення синдрому емоційного вигорання.

Менеджерський стрес – це тип стресу, зумовлений чинниками, пов'язаними з діяльністю менеджера, його взаєминами з людьми в умовах складних ринкових відносин, коли динамічно змінюється навколишнє середовище й кон'юнктура ринку, посилюється конкурентна боротьба, і тому виникає необхідність приймати оперативні адекватні управлінські рішення для забезпечення стійкого розвитку підприємства, його конкурентоздатності [Русинка І.І.].

Стресори – це чинники навколишнього середовища або особисті, дія яких виводить з рівноваги фізіологічні й психічні функції людини, що позначаються на нервовій системі організму та спричиняють виникнення стресу. Стрес-подразники бувають 3 типів:

а) стрес-подразники I категорії нам практично не підвласні: ціни, податки, погода, характер людей, які нас оточують;

б) стресори II категорії – це стресори, на які ми можемо і повинні впливати: необдумані наші дії, нездатність керувати своїм часом. Тобто це те, на що ми повинні звертати увагу і при правильності дій, ми можемо змінити ситуацію;

в) до III групи стресорів належать події та явища, які ми самі перетворюємо на проблеми.

Для того, щоб позбутися стресора III групи, нам лише необхідно по-іншому подивитись на ситуацію. Наприклад, всім відомий герой роману Д. Дефо Робінзон Крузо, опинившись на безлюдному острові зумів знайти позитивні сторони в сумних обставинах свого положення. Він поділив зошит на дві колонки і в лівій написав підзаголовок «Зло» під яким: «Я покинутий на безлюдний острів», а поруч під заголовком «Добро» відмітив: «Але я живий, я не потонув подібно всім моїм товаришам». Якщо ми оволодіємо технікою позитивного мислення, то побачимо, що існує немало світлих смуг у самих неприємних обставинах нашого життя. Важливо знати, які події і у яких випадках є стресогенними саме для вас – це допоможе пом'якшити негативні наслідки. Також важливо

навчитись виявляти у себе ознаки стресового напруження та переводити ці сигнали зі сфери почуттів (емоційної) у сферу розуму (раціональну).

Стрес має свої ознаки.

Фізіологічні ознаки стресу: «хекання», частий пульс, почервоніння або збліднення шкіри особи, збільшення адреналіну в крові, потіння.

Психологічні ознаки стресу: зміна динаміки психічних функцій, найчастіше уповільнення розумових операцій, розсіювання уваги, ослаблення функції пам'яті, зменшення сенсорної чутливості, гальмування процесу ухвалення рішення. Особистісні ознаки стресу: повне придушення волі, зниження самоконтролю, пасивність і стереотипність поведінки, нездатність до творчих рішень, підвищена сугестивність, страх, тривожність, невмотивоване занепокоєння.

Медичні ознаки стресу: підвищена нервозність, наявність істеричних реакцій, непристосованість, афекти, головний біль, безсоння.

Психосоматика – це напрям медичної психології, що вивчає вплив психологічних (в тому числі стресових) факторів на виникнення певних соматичних захворювань. Але визначити походження захворювання, чи дійсно воно є психосоматичним, може тільки лікар. Тому що захворювання з однаковими симптомами, але різні за походженням лікуються по різному. Серед багатьох психосоматичних захворювань традиційно виділяють найбільш досліджену групу з так званих «семи священних корів» психосоматики, до якої належать:

- виразкова хвороба шлунка і дванадцятипалої кишки;
- неспецифічний виразковий коліт;
- бронхіальна астма;
- тиреотоксикоз (Базедова хвороба);
- есенціальна гіпертензія;
- ревматоїдний артрит;
- нейродерміт [Калошин В.Ф.].

Початок розвитку стресу характеризується наявністю тривоги, у цей період спостерігається активація вегетативної нервової симпатичної системи, відбувається викид гормонів та медіаторів. Збудження гіпоталамусу приводить до активації наднирників, які у короткий проміжок часу викидають у кровоток велику кількість гормонів – адреналіну або норадреналіну. Таким чином запускається робота симпато-адреналової системи. Але запаси гормонів обмежені, подальша робота у авральному режимі приводить до її виснаження (що потім може стати причиною психосоматичних розладів). Таким чином у відповідь на стрес в першу чергу активується робота симпато-адреналової системи – що приводить до підвищення рухової та поведінкової активності, як правило, це процес недовготривалий та стрімко спливаючий. Якщо дія стресового фактору спостерігається й надалі – то відбувається перебудова механізмів гомеостазу, за рахунок активації протилежної гілки вегетативної нервової системи. Коли відбувається виснаження симпатичної нервової системи, як правило, активується робота парасимпатичної нервової системи для відновлення гомеостазу та регуляції систем організму. Підключаються адаптаційні резерви організму що дозволяють йому працювати на якісно новому рівні та при цьому підтримувати гомеостаз. Якщо дія стресового фактору продовжується й надалі, приходить наступна фаза: зсув внутрішньої рівноваги та гомеостазу, і як наслідок, збій механізмів адаптації – порушується фізіологічний захист організму, а також змінюються поведінкові реакції. Відмічено, що реалізація емоційно-афективних розладів відбувається за рахунок розвитку вегетативних та ендокринних порушень.

В свою чергу, в основі вегетативних дисфункцій лежить порушення інтегративної діяльності надсегментарних вегетативних структур, тобто лімбіко-ретікулярного комплексу. А лімбіко-ретікулярний комплекс, в свою чергу, тісно пов'язаний з корою великих

півкуль головного мозку які відповідають за забезпечення мнестичних та інтелектуальних функцій людини

Важливим органом над сегментарної частини вегетативної нервової системи є гіпоталамус. Основною функцією якого є нейроендокринне регулювання гормонів, зокрема, катехоламінів. Подразнення гіпоталамусу супроводжуються вісцеральними порушеннями а також зміною емоційних та поведінкових реакцій. В свою чергу дисфункція норадренергічної системи приводить до порушення вегетативної регуляції, що знов проявляється у змінах поведінки та емоційного стану – проявленні настороги та перезбудження [Малярська Н.В.].

У результаті впливу потужного стресогенного фактору, який приводить до психологічного стресу та подальшого розвитку стресового розладу, відбувається збій у роботі як центральної так і вегетативної нервової системи. Це не суперечить даним, що психоемоційний дисбаланс є одним з проявів вегетативної дистонії, яка погіршує якість життя багатьох людей та запускає низку патологічних станів у організмі.

Відмічено, що у осіб з СР спостерігається розвиток соматичних захворювань, причиною яких може бути дисбаланс у роботі вегетативної нервової системи. Також ці захворювання можуть носити соматоформний характер, тобто проявляться симптомами ураження внутрішніх органів, однак не мати під собою патофізіологічних причин розвитку хвороби. Основою такого патологічного стану є психоемоційний стрес при якому порушуються механізми психологічного захисту. Хворі у подібних випадках скаржаться на болі у ділянці серця; респіраторні симптоми; неподобства у різних відділах ЖКТ; м'язово-суглобові та артроподібні болі, тощо. Усі ці симптоми об'єднує відсутність об'єктивних змін у системах організму при застосування методів діагностики. Але ігнорування даної проблеми може привести до подальшого погіршення стану та переходу від розладів та дизрегуляцій у системі до формування конкретної нозологічної форми – наприклад, ішемічної хвороби серця, артеріальної гіпертензії, виразкової хвороби шлунку, синдрому подразненого кишківника та інших [Бурчинский С.Г.].

Таким чином різноманітність соматоформних захворювань ще раз свідчить про наявність розладів у механізмах нервової регуляції які охоплюють весь організм. Відповідно поліпшення роботи нервової системи, зокрема вегетативної нервової системи, може привести до відновлення тій чи іншій системи організму та зменшення симптоматики захворювання. Одним з методів відновлення порушених функцій вегетативної нервової системи може бути комплекс лікувальної фізичної культури, коли через вплив рухів на м'язово-суглобовий апарат відбувається формування правильних моторно-вісцеральних рефлексів, що приводить до встановлення рівноваги у роботі симпатичної та парасимпатичної частин нервової системи. У результаті відновлюються ендокрино-вісцеральні сенсомоторні взаємовідносини у організмі; аферентно-еферентні взаємодії у нервовій системі; робота надсегментарних структур вегетативної нервової системи, що приводить до встановлення психологічного комфорту та психоемоційного стану людини.

Існують також ознаки стресового напруження (за Шеффером):

- неможливість зосередитись на чомусь;
- надто часті помилки в роботі;
- погіршення пам'яті;
- часте виникнення відчуття втоми;
- дуже швидке мовлення;
- часті болі (спина, голова, ділянка шлунка);
- підвищена збудливість;
- робота не приносить попереднього задоволення;
- втрата почуття гумору;
- різко збільшена кількість викурених сигарет;
- потяг до вживання алкогольних напоїв;

- постійне відчуття недоїдання або втрата апетиту;
- неможливість вчасно завершити роботу [Матвеев В.М.].

До причини стресового напруження, належать:

- набагато частіше вам доводиться робити не те, що б хотілося;
- вам постійно бракує часу, не встигаєте нічого зробити;
- ви постійно хочете спати;
- ви бачите надто багато кольорових снів, особливо коли дуже втомилися за день;
- ви дуже багато курите та /а б о споживаєте більше ніж звичайно алкогольних напоїв;

- вам майже нічого не подобається;
- у вас постійні конфлікти як вдома, так і на роботі;
- відчуваєте незадоволеність життям і жити взагалі не хочеться;
- з'являється комплекс неповноцінності;
- вам немає з ким поговорити про свою проблему, ніхто вас не розуміє;
- ви не відчуваєте поваги до себе;
- у вас є якийсь хронічне захворювання або постійно турбує біль;
- ви не задоволені своїм особистим життям [Булах В.П.].

Одним із шляхів лікування психоемоційних порушень може бути відновлення роботи вегетативної нервової системи. За думкою Канюка Е.В. як лікувальний метод можливо застосування лікувальної фізкультури. Тому що ЛФК це метод неспецифічної терапії пов'язаний з активацією нейрогуморальних механізмів регуляції фізіологічних функцій, а також метод відновлювальної терапії, тому що його можливо поєднувати як з медикаментозною терапією, так і з іншими фізичними методами лікування [Канюка Е.В.]. Але перед тим як розробити оптимальний графік навантаження для кожного пацієнта необхідно визначити стан його вегетативної нервової системи. Це можливо зробити за допомогою фізіологічних діагностичних тестів: функціональної оцінки вегетативного тону; вегетативної реактивності або вегетативного забезпечення діяльності.

Вже досліджено, що за допомогою вправ можливо цілеспрямовано впливати на стан адаптаційних систем. Наприклад аеробні навантаження невеликої інтенсивності підвищують активність парасимпатичного відділу вегетативної нервової системи. А швидкісно-силові вправи, що виконуються при анаеробних умовах підвищують активність симпатичного відділу вегетативної нервової системи [Налобина Д.Н., Михеева О.В.]. Одним з принципів застосування ЛФК є чередування вправ які посилюють процеси збудження центральної нервової системи: це вправи для крупних м'язових груп з наявністю м'язового зусилля у швидкому темпі з вправами які посилюють процеси гальмування у ЦНС: дихальні вправи та вправи на розтягнення м'язів.

Необхідно пам'ятати, що при ваготонії рекомендується комплекс вправ спрямований на роботу крупних м'язів: вправи з обтяженням; динамічні та ізометричні з затримкою дихання. При їх виконанні слід пам'ятати про строгий контроль над ходом виконання заняття та його дозуванням, тому що подібні вправи впливають на роботу серцево-судинної системи та можуть привести до підвищення артеріального тиску. Напроти, при симпатикотонії рекомендовано комплекс вправ що спрямовано на поліпшення координації та розслаблення різних м'язових груп.

Визначено, що при соматоформній дисфункції вегетативної нервової системи доцільно назначати інтенсивність навантаження у рамках 50-60% від максимального тривалістю до 30-ти хвилин, кратністю 4-5 раз на тиждень [Беловол А.Н, Князькова И.И.]. При цьому необхідно застосовувати контроль стану здоров'я пацієнта за допомогою вимірювання артеріального тиску, пульсу та частоти дихальних рухів.

Також можливо застосувати метод гідрокінезотерапії для відновлення функцій вегетативної нервової системи при СР. Тиск товщі води який супроводжує рухові акти сприяє відновленню периферичного кровообігу. Вправи, що виконано у воді мають тонізуючий

вплив на організм – при їх виконанні також спостерігається стимуляція моторно-вісцеральних рефлексів. Відновлення аферентно-еферентної взаємодії у нервовій системі та посилення функцій нервової системи у цілому [Васильєва-Линецька Л.Я., Кас І.В.]. Важливо пам'ятати, що методи ЛФК підвищують стійкість організму до впливу екстремальних факторів: переохолодженню або перегріванню, гіпоксії, фізичним перевантаженням – тобто підвищують загальну стресостійкість та спротив організму до фізіологічних факторів стресу. Але слід пам'ятати, що розвиток психологічного стресу залежить від когнітивних, інтелектуальних та емоційних якостей особистості, та наявності факторів що викликають психологічний стрес. Тобто у ситуації коли у якості стресового фактору буде виступати травмуюча подія яка приводить до порушення неврологічних механізмів особистості можливо говорити про розвиток психотравми. Сам факт переживання травмуючої події може стати причиною розвитку посттравматичного стресового розладу. Але підвищуючи опір до фізіологічних стресорів ми, опосередковано, можемо уповільнювати процес розвитку психологічного стресу. Про що свідчить вплив методів ЛФК на психоемоційну сферу людини. За думкою Чететіна Н.А. фізичні вправи у відповідному дозуванні поліпшують діяльність усіх органів та систем, підвищують опір організму до захворювань, вдосконалюють компенсаторні механізми та підвищують психоемоційний тонус. Під впливом фізичних вправ нормалізується стан нервової системи: підвищуються збудливі процеси у нервовій системі, якщо у патологічному стані превалювали тормозні реакції.

Література:

1. Беловол А.Н, Князькова И.И. К вопросу о лечении расстройств вегетативной нервной системы / Здоров'я України. 2017. № 3. С. 36-38.
2. Бурчинский С.Г. Седативные средства в фармакотерапии вегетативной дисфункции / Здоров'я України. 2012. №7 (284). С.38-39.
3. Васильєва-Линецька Л.Я., Кас І.В. Сравнительная эффективность влияния магнитотерапии и магнитофореза брома на состояние мозгового кровообращения у больных с синдромом вегетативной дистонии с артериальной гипертензией / Весник физиотерапии и курортології. 2005. № 3. С. 19-21.
4. Канюка Е.В. Лечебная физкультура как многофункциональный метод восстановительного лечения больных и инвалидов / Український вісник медико-соціальної експертизи. 2015. № 4 (18). С. 57-60.
5. Малярська Н.В. Вегетативні синдроми – психосоматичні розлади / Science and Education a New Dimension. 2015. С.21-23.
6. Налобина Д.Н., Михеева О.В. Теоретический и методические основы физической реабилитации лиц с сочетанной кардио-церебральной патологией / Физкультура и спорт. Омский научный вестник. 2006. №1 (34). С. 226-230.
7. Чабан О.С., Франкова И.А. Современные тенденции в диагностике и лечении посттравматического стрессового расстройства / О.С. Чабан, И.А. Франкова // НейроNews: психоневрология и нейропсихиатрия. 2015. № 2 (66). С. 8-18.
8. Чететин Д.А. Лечебная физическая культура при соматоформной дисфункции вегетативной нервной системы / Д.А. Чететин. Гомель: ГУ «РНПЦ РМиЭЧ», 2013. 36 с.
9. Калошин В.Ф. Як долати стрес у педагогічній діяльності / Практична психологія та соціальна робота. 2004. № 9. С. 60-67.
10. Матвеев В.М. Життя . З д о р о в 'я . Доля Черкаси : Відлуння-Плюс, 2008. 186 с.
11. Медична психологія; за ред. С. Д. Максименка. Вінниця : Нова Книга, 2008. 520 с.
12. Русинка І.І. Психологія : навч. посіб . : К. : Знання, 2011. 407 с. 12.
13. Чепига М.П. Стимуляція здоров'я та інтелекту : К. : Знання, 2006. 346 с.
14. Булах В.П. Стрес та його вплив на організм / Медсестринство. 2014. № 3. С. 10-15.



*Корабльов В. А.
ст. викладач кафедри прикладної математики
та інформатики*

ІНФОРМАЦІЙНІ СИСТЕМИ І ТЕХНОЛОГІЇ В КОМЕРЦІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

ИНФОРМАЦИОННАЯ ТЕХНОЛОГИЯ ПОСТРОЕНИЯ ПОВЕДЕНЧЕСКИХ МОДЕЛЕЙ МУЛЬТИАГЕНТНЫХ РОБОТОТЕХНИЧЕСКИХ СИСТЕМ

Термин «агент» встречается практически повсеместно, если говорить о научных, либо прикладных дисциплинах. Также, как различны методы этих родов деятельности, так в них различается и значение термина «агент», кроме следующих моментов: способность к реакции на факторы среды, возможность влияния, изменяющего среду, возможность взаимодействия с прочими агентами. Эта основа переключалась и в агентно-ориентированный подход в программировании, где дополнилась спецификами, детерминированными этой дисциплиной.

Применение агентно-ориентированного подхода – следующий логический шаг развития робототехники, объясняемый преемственностью данной дисциплины у кибернетики и информатики. Что после некоторых манипуляций можно представить в виде лакановского преобразования виртуального в реальное, но в прикладном смысле.

Любой подобный переход обязательно сопровождается рядом ограничений, вызванных свойствами среды, как известными, так и скрытыми, как условными, так и безусловными. Это приводит к сужению спектра методик реализации данного подхода. Так, в нашем случае, из среды, где единственным ограничением является время, мы переходим в реальный мир с реальными проблемами.

Часто последний факт опускается в угоду возможности теоретической спекуляции, но при действительной необходимости реализации проекта придется столкнуться со следующими факторами: непосредственная задача, квалификации операторов, угрозы среды, физические законы, ориентирование в условиях неполной картины мира, критические ситуации, поломки, размерность устройств и прочее, что по большей части упирается в текущий уровень доступных технологий.

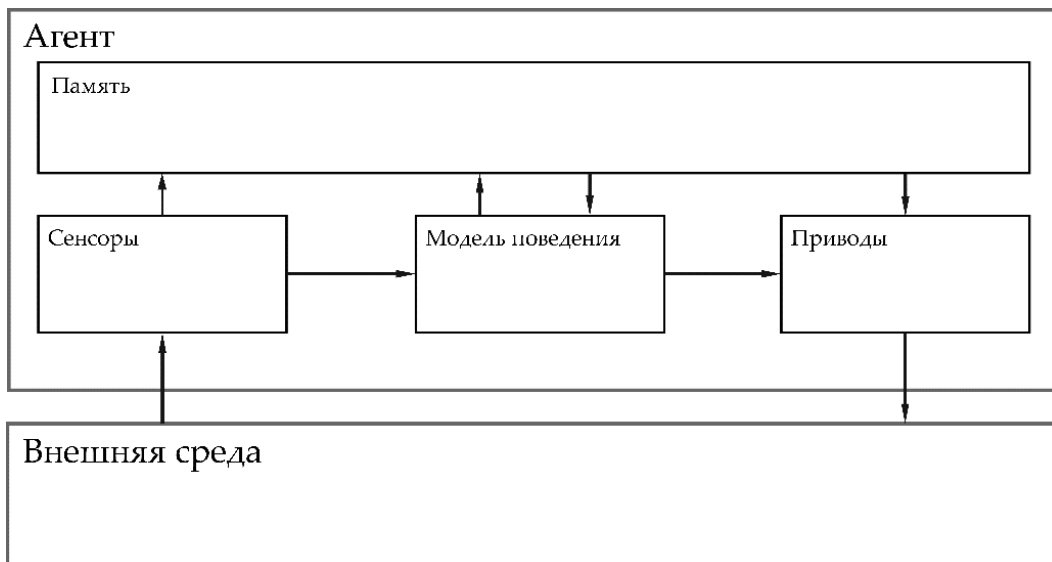


Рис. 1. Структурная схема агента МАРС

Многоагентные системы или мультиагентные системы – это направление искусственного интеллекта, для решения сложной задачи или проблемы использует системы, состоящие из множества взаимодействующих агентов. Это направление искусственного интеллекта, активно развивается и в настоящее время еще находится в стадии становления.

В многоагентных системах весь спектр задач по определенным правилам распределяется между всеми агентами, каждый из которых считается членом организации или группы. Распределение задач означает присвоение каждому агенту некоторой роли, сложность которой определяется исходя из возможностей агента.

Для организации процесса распределения задачи в многоагентных системах создается или система распределенного решения проблемы, или децентрализованный искусственный интеллект. В нашем варианте процесс декомпозиции глобальной задачи и обратный процесс композиции найденных решений происходит под управлением некоторого единого «центра». При этом многоагентная система проектируется строго сверху вниз, исходя из ролей, определенных для агентов и результатов разбиения глобальной задачи на подзадачи.

МАРС можно рассматривать как один из вариантов реализации мультиагентных систем (МАС), и, следовательно, каждый робот-агент должен обладать следующими свойствами:

- активность, способность к организации и реализации действий;
- реактивность, способность воспринимать состояние среды;
- автономность и относительная независимость от окружающей среды;
- общительность, что вытекает из необходимости решать свои задачи совместно с другими агентами и обеспечивается развитыми протоколами коммуникации;
- целеустремленность, которая предусматривает наличие собственных источников мотивации.



Рис. 2. Структурная схема МАРС

В рамках данного доклада описывается вариант МРС, состоящий из унифицированных единиц, то есть множества идентичных агентов. Каждый агент представляет собой совокупность аппаратно-программных компонентов.

Аппаратная часть проводит измерения параметров внешней среды сенсорами, что обеспечивает возможности влияния на окружающую среду, управление исполнительными устройствами и возможность "общения" между агентами.

Программная часть выполняет задачи: анализа входных сигналов с сенсоров, а также построения модели внешнего мира, принятия решений, формирования управляющих сигналов и пакетов передачи данных.

ДАнные О МЕТОДИКЕ ИССЛЕДОВАНИЯ

Для начала следует определиться со спектром проблем на котором стоит заострить внимание.

В каждый условный момент формируется некое множество задач, решения которых еще не сформированы, а решения, что не теряют актуальности для уже известных задач являются традиционными конструктами. Удобство последних поясняется лишь за счет привычки. То есть необходимо бороться с неопределенностью, в прочем, как и с традицией, хоть последнее – заранее проигрышный вариант, что ведет к необходимости компромисса.

Для примера рассмотрим несколько вариантов возможного внедрения робототехнической системы, но стоит помнить, что специфика мультиагентного подхода подразумевает применение технологии групповой робототехники, то есть наделяет машины некоторой степенью автономии:

1. Система, заменяющая человека/группу людей на рабочем месте с малой степенью ответственности;
2. Система, заменяющая человека/группу людей на рабочем месте с высокой степенью риска и угрозы безопасности индивида;
3. Система, для работы в экстремальных условиях, заменяющая удаленного оператора;
4. Система, что дублирует/взаимодействует с человеком обеспечивая тому безопасность на рабочем месте с высокой степенью риска/ошибки.

Первый случай – несущественен, из-за наличия готовых (действенных и безопасных) решений и фактора реакции общества.

Второй – решается переходом к третьему, в противном случае сталкивается с общественным недоверием.

Третий же сложен даже с этической точки зрения, так как подразумевает упразднение рабочего места, требующего высочайший уровень квалификации и узкой подготовленности. Также третий случай подразумевает наличие кризисных ситуаций, пути решения которых могут быть найдены лишь эмпирически, то есть появляется необходимость давать машине время на обучение при действительном ущербе, либо дублировать ее тем же специалистом.

Эти варианты крайне обобщены и абстрагированы от множества специфических отраслей человеческой деятельности, но они безусловно являются наиболее распространенными.

Четвертый же подразумевает некий синтез между навыками, безусловно квалифицированными рабочими таких отраслей, как: армия, полиция, МЧС, медицина, тяжелое сырьевое производство и т.д.; и мощностями, коими владеет роботизированное устройство по определению.

Его то и стоит рассматривать в первую очередь. Для удобства, далее подобная система будет упоминаться, как автономный роботизированный инструментарий (АРИ).

Следующим этапом становится определение уровня централизации, диктуемая спецификой данной задачи. На практике централизованный и децентрализованный подходы в робототехнике предпочтительно рассматривать не как замкнутые доктрины, но как направления двунаправленной шкалы, где наша позиция зависит от весомости критериев, которые мы рассматриваем.

Так, тенденция к миниатюризации, что упирается в плато развития микропроцессоров, требует более централизованного подхода, так как приводит к уменьшению вычислительных мощностей отдельного агента. Механическая же простота задачи способствует унификации и приемам базового группового взаимодействия, что позволяет большую степень децентрализации.

В нашем случае мы также имеем штат квалифицированных сотрудников, что могут взаимодействовать со сложными компьютерными системами, что позволяет пойти на риск и перенести значительную часть высокоуровневой обработки данных в некий центральный контролирующий блок (ЦКБ). Такое решение налагает большие требования к системам связи между агентами, но также дает возможность виртуального моделирования среды и хода выполнения заданий, что сводит к минимуму количество «полевых» ошибок.

Высвобожденный полезный объем внутри конструкции физического агента следует применить для установки более эффективных сенсоров и средств быстрого (реактивного) реагирования на угрозы, как для робота, так и для людей в непосредственной близости.

Следовательно, в этом случае модель более склонна к централизации, что позволяет удешевить производство и облегчить ремонт роботов, что полезно, учитывая специфику кризисов в описанных выше отраслях. Этому направлению и будем придерживаться далее.

Итак, предлагается разработка специальной информационной технологии, что интегрируется в робототехнический комплекс для выполнения задач автоматизации и повышения эффективности его функционирования, путем построения поведенческих моделей мультиагентной системы (МАС) с использованием принципов централизации процессов анализа и управления, как составляющих виртуальной симуляции.

Стратегии централизованного управления предполагают сосредоточение всей совокупности командно-контрольных функций в едином блоке, что обеспечивает планирование и координацию целесообразных действий элементов группы агентов при решении общих прикладных задач. Соответствующая структура системы централизованного

управления должна предусматривать наличие каналов двусторонней связи между командно-контролирующим органом и каждым из робототехнических устройств.

К числу основных преимуществ систем централизованного управления необходимо отнести существенное сокращение функциональной нагрузки на рядовых членов группы, когда множество важных и сложных по своей сути вопросов, как:

- анализ поставленной прикладной задачи,
- сбор, комплексирования и интерпретацию данных об особенностях текущей ситуации, рабочей обстановки и состоянии внешней среды,
- планирования целесообразных действий и контроль их реализации конкретными исполнителями;
- целенаправленно переносятся на командно-контролирующий блок.

ЭКСПЕРИМЕНТАЛЬНАЯ ЧАСТЬ, АНАЛИЗ, ОБОБЩЕНИЕ И РАЗЪЯСНЕНИЕ СОБСТВЕННЫХ ДАННЫХ ИЛИ СРАВНЕНИЕ ТЕОРИЙ

Переходя к конкретике, следует выбрать отдельный случай внедрения подобной МАРС. Тут будет рассматриваться система, содействующая сотрудникам МЧС для разрешения кризисов в высотных зданиях, где количество этажей делает пожарные рукава и лестницы неэффективными, учитывая их максимальную длину. А также прочие трудности, возникающие в связи с нестандартными архитектурными решениями.

В такой ситуации, инструментом решения которой рассмотрим рой роботов, существенно расширяются возможности сотрудников МЧС. Унифицированные роботизированные единицы способны переносить снаряжение, а в случае необходимости объединяться в жесткие конструкции (предотвращающие обрушение подпорки, мосты, лестницы, пандусы и даже импровизированные тоннели, защищающие от огня и обломков). Все это позволяет значительно снизить смертность, как среди пострадавших, так и сотрудников службы спасения.

Как известно, мультиагентную роботизированную систему (МАРС) можно рассматривать как один из вариантов реализации МАС, так что каждый робот-агент имеет все известные свойства агентов [1]. Системы управления такими сложными комплексами должны обеспечивать адаптивность робототехнических устройств к кругу решаемых задач, согласование выработки траекторий движения и др. Поэтому актуальной проблемой является повышение адаптивных свойств системы управления сложными робототехническими комплексами (СРК). Для полноценного функционирования таких систем необходимо совершенствование информационного обеспечения системы управления [2].

Итак, предлагается разработка специальной информационной технологии, что интегрируется в робототехнический комплекс, и предназначена для выполнения задач автоматизации, направленных на повышение эффективности функционирования СРК.

Такая информационная технология позволяет автоматизировать процесс построения поведенческих моделей мультиагентной системы, основанные на использовании принципов централизации процессов анализа и управления, как составляющей виртуальной симуляции (рис.3).

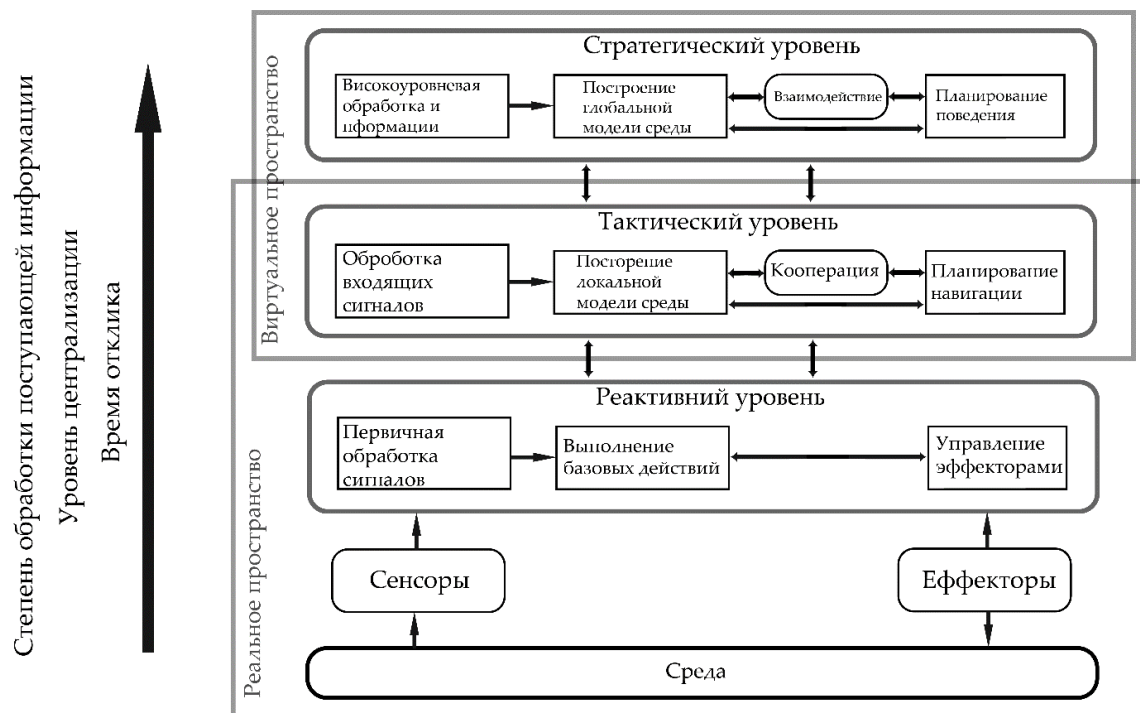


Рис. 3. Структурная схема системы управления агента MARC

Так, в информационной технологии, разрабатываемой предлагается расположить ЦКБ на удаленном сервере, и проводить стратегическое планирование внутри виртуальной среды, имитирующей реальное пространство (стратегический уровень).

Такой подход целесообразен при выполнении задач в среде с высокой степенью изучения, например, при наличии виртуализованных планов здания со всеми показателями (пути эвакуации, характеристики материалов, слабые и сильные элементы конструкции). Так, на основе первичного глобального формирования предполагаемого окружения и системы обратной связи с роботами-агентами, система позволяет динамично достраивать виртуальное пространство тождественное реальному и формировать алгоритм решения кризисной ситуации.

ЦКБ, благодаря высоким мощностям, может быстрее производить алгоритм решения задачи. Или же, если необходимо нестандартное решение, требующее эвристического подхода, есть возможность проработать с максимальной скоростью необходимое количество симуляций для получения решения приближенного к оптимальному, еще до непосредственного эмпирического эксперимента на местности [3].

Когда задача сформирована, она делится на подзадачи (тактический уровень) для каждой группировки роботов. Подзадачи имеют динамический характер, и они в значительной степени зависят от локальной модели пространства, сложившейся в реальном времени на основе данных сенсоров каждого агента, и предназначена для оперирования по обстоятельствам. На этом этапе происходит распределение задач навигации и манипуляции эффекторами агентов.

На данном уровне необходимо повысить коэффициент автономии. Необходимость в реакционных возможностях, в плане построения/перестройки маршрутов, либо порядка взаимодействий между агентами и объектами окружения, диктует потребность в использовании современных решений искусственного интеллекта [4].

Данная необходимость растет по мере повышения сложности проходимой местности и количества задач, что ставит оператора системы. Критические ситуации, для которых она подготавливается, априори несут в себе огромные требования по мультизадачной нагрузке группировок агентов, что может вызвать коллизии в протоколах их собственных, отдельных от непосредственного управляющего сигнала, каналах общения. Это по-

требует полевого тестирования и развития теперешних доктрин мультиагентных коммуникаций [5].

Более того, первые версии подобных систем необходимо создавать при обширной консультационной поддержке профессионалов, в отраслях которых оные будут задействованы. Это абсолютная необходимость, но она внедряет человеческий фактор, а точнее узкую область личного опыта конкретного специалиста, в подготовку машин, от которых ожидается универсальность в подходе к выполнению задач. Первичное обучение нейросети может оказаться недостаточным, а значит необходимо внедрение адаптивных механизмов, и инструментов динамического полевого обучения [6]. А значит потребуются новейшие технологии коммуникаций [7] и синхронизации симуляции реального пространства с данными протоколами [8].

Также для реализации подобного модуля необходимо интегрированное, как на уровне командного центра, так и отдельного агента, программное обеспечение, осуществляющее мягкие вычисления, и набор нестандартных для подобных систем датчиков, содержащих инклинометрические приборы высокой точности и скорости сбора данных [9].

Остается открытым вопрос организации реакционного поведения отдельного агента (реактивный уровень). Предполагается, что оптимально корректное выполнение задания агентом все время находится под угрозой, как внешней (механические препятствия, непосредственные угрозы и т.п.), так и внутренней (ошибка в навигации, повреждения самой единицы и т.п.). Эти факторы обуславливают необходимость определенного уровня автономности агента, что требует реализации малой когнитивной системы (МКС).

Здесь МКС будет ответственна за разработку всех возможных вариантов действий, которые должны быть сформированными в случае опасности для агента, оператора или постороннего человека, если нет соответствующей инструкции с более высокого уровня командной иерархии. Также во внекризисное время данная система будет отвечать за реактивное маневрирование агента, что необходимо для корректировки его положения в пространстве в соответствии с траекторией движения, отвечающей заданию с более высокого уровня [10].

ВЫВОДЫ

Подводя черту под всем вышесказанным, можно утверждать, что, учитывая сегодняшний технологический уровень (Так как элементом «прогресса» в науке должно пренебрегать из-за того, что следует рассматривать те факты, что есть, а не те, что должны быть.) модели МАРС направленные на решение специализированных под групповую робототехнику задач все еще стремятся в централизации.

Это обусловлено теперешним уровнем технологии нейросетей (что была деконструирована в угоду упрощения мат. аппарата) которую для оперирования в реальной среде следует подкреплять стоящими выше системами жесткого контроля, основанными на огромном массиве логических вентилей и, желательнo, контролем со стороны оператора. Обусловлено доступностью необходимой по критерию стрессоустойчивости аппаратуры на массовом рынке. Обусловлено безусловность наличия человеческого фактора в множестве формируемых решений.

Такая модель подразумевает многоуровневую структуру (стратегический, тактический и реактивный), где по нисходящей уменьшается сложность и глобальность принимаемых решений, но повышается отклик системы, что в конечном итоге приводит к системам балансировки и экстренной реакции на угрозы, что требует включения на реактивном уровне технологии МКС, что будет обеспечивать имитацию инстинктивного (детерминированного свойствами отдельного агента) поведения.

Главный недостаток этой схемы заключается в ее потенциальной уязвимости, поскольку выход из строя ЦКБ неизбежно приводит к нарушению работоспособности си-

стемы в целом. Также проблемы могут возникнуть из-за экранирования рабочих участков и через сторонние препятствия для прохождения сигнала. При таком варианте возникает потребность в использовании сложных протоколов коммуникаций с дублирующими методами передачи данных и постоянной проверкой их актуальности, и борьбе с коллизиями.

Итогом же данного исследования была попытка индоктринации выработанной модели для дальнейшего развития МАРС внутри ее парадигмы, что должно направить мощности, как специалистов, так и меценатов на реальные рельсы.

Литература:

1. Schelling T.C. Dynamic models of segregation // *The Journal of Mathematical Sociology*. – 1971. – Vol. 1, № 2. – P. 143—186.
2. Wooldridge M. *An introduction to multiagent systems*. – JOHN WILEY & SONS, LTD, 2002. – 484 p.
3. Sarkar A., Debnath N. Measuring complexity of Multi-Agent System architecture // *IEEE 10th International Conference on Industrial Informatics*. – 2012. – P. 998—1003.
4. Russell S., Norvig P. *Artificial Intelligence: A Modern Approach*. – 3rd. – Upper Saddle River, NJ, USA : Prentice Hall Press, 2009. – 1152 с.
5. Communicating Agents in Open Multi Agent Systems / T.R. Payne // *Proceedings of 1st GSFC/JPL Workshop on Radical Agent Concepts (WRAC)*. – 2002. – С. 365—371.
6. Xiao L., Greer D. Modeling, Auto-generation and Adaptation of Multiagent Systems // *Proceedings of the Tenth CAiSE/IFIP8.1 International Workshop on Exploring Modeling Methods in Systems Analysis and Design (EMMSAD'05)*. – Porto, Portugal, 06.2005. – С. 605—616.
7. Pitt J., Mamdani A. Communication Protocols in Multiagent Systems: A Development Method and Reference Architecture // *Issues in Agent Communication* / под ред. F. Dignum, M. Greaves. – Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg, 2000. —С. 160—177. – ISBN 978-3-540-40028-8.
8. Gehrke J.D., Schuldt A., Werner S. Quality criteria for multiagent-based simulations with conservative synchronisation // *13th ASIM Dedicated Conference on Simulation in Production and Logistics* / под ред. M. Rabe. – Fraunhofer IRB Verlag, 2008. – С. 545—554.
9. Рыжков И.В. Инклинометрические приборы. Конструкции и способы повышения точности / И.В. Рыжков // Saarbrücken, Deutschland: LAPLAMBERT Academic Publishing, 2016. – 274 с.
10. Прокопчук Ю.А. *Набросок формальной теории творчества*. – Днепр: Изд-во ПГАСА, 2017. – 452 с.

Наукове видання

МЕНЕДЖМЕНТ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Навчальний посібник

Випуск 9

Підписано до друку 23.12.2020 р. Формат 60x84/8.
Папір офсетний. Гарнітура Times New Roman. Цифровий друк.
Умовно-друк. арк. 34,87. Тираж 250. Замовлення № 1220-339.
Віддруковано з готового оригінал-макета.

Віддруковано з готового оригінал-макета.
Видавництво і друкарня – Видавничий дім «Гельветика»
65101, Україна, м. Одеса, вул. Інглезі, 6/1
Телефони: +38 (0552) 39 95 80,
+38 (095) 934 48 28, +38 (097) 723 06 08
E-mail: mailbox@helvetica.com.ua
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи
ДК № 6424 від 04.10.2018 р.