

Міністерство освіти і науки України

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

Проект «Україна-Норвегія»

**МЕНЕДЖМЕНТ
ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

Навчальний посібник

Випуск № 6

Одеса 2018

УДК 378+373.61+33

Рецензенти:

Матюк Т.В. – кандидат економічних наук кафедри економічної теорії та історії економічної думки Одеського національного університету імені І.І. Мечникова;

Сакун Г.О. – к.філос.н., доцент кафедри Менеджменту та маркетингу Одеської національної академії зв'язку ім. О.С. Попова.

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. – 240 с.

*Рекомендовано до друку
рішенням Вченої ради ДВНЗ
«Південноукраїнський національний
педагогічний університет імені К.Д. Ушинського»
(протокол № 4 від 29.11.2018 р.)*

ISBN 978-966-916-671-5

©ДВНЗ «Південноукраїнський національний педагогічний університет імені К.Д. Ушинського»
Проект «Україна-Норвегія», 2018

ПЕРЕДМОВА

Реалізація проекту «Україна-Норвегія» 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 в Криму та Донбасі.

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*

ЗМІСТ

<i>Личковська М.Р.</i> Менеджмент малого підприємництва: теоретичні основи та практичні рекомендації.....	5
<i>Личковська М.Р.</i> Як управляти податками на малому підприємстві.....	79
<i>Доброва Т.Г.</i> Використання системи маркетингу в управлінні малим підприємством.....	107
<i>Доброва Т.Г.</i> Спрощена система оподаткування та звітності в малому підприємстві.....	155
<i>Музиченко Г.В.</i> Основи фінансів суб'єктів підприємницької діяльності.....	172
<i>Полуяктова О.В.</i> Бізнес-планування у підприємницькій діяльності.....	184
<i>Бобро О.В., Тронько С.П.</i> Характеристика та профілактика деяких видів харчових отруєнь.....	208
<i>Філатова Н.В.,</i> Креативне мислення, «гнучкі навички» і конкурентоспроможність на ринку праці військовослужбовців, випускників курсів у межах проекту «Україна – Норвегія».....	216
<i>Мазурок Т.Л., Корабльов В.А.</i> Інформаційні системи і технології в комерційній діяльності.....	234



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: ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ТА ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ

1. Суть малого підприємництва

1.1. Які підприємства називають малими?

До 2018 року підприємства для визначення свого розміру керувались нормами господарського кодексу.

Класифікація підприємств за Законом №2164-VII (з 1 січня 2018 р.)

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.

Таблиця 1

Порівняльний аналіз критеріїв віднесення підприємство до певного розміру за ст. 55 ГКУ та Законом України від 05.10.2017 р. №2164-VIII «Про внесення змін до Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні»

За Законом №2164-VIII	За ст. 55 ГКУ
Мікропідприємства	
<p>Мікропідприємствами є підприємства, показники яких на дату складання річної фінансової звітності за рік, що передують звітному, відповідають щонайменше двом з таких критеріїв:</p> <ul style="list-style-type: none"> • балансова вартість активів – до 350 тисяч євро; • чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) – до 700 тисяч євро; • середня кількість працівників – до 10 осіб. 	<p>Суб'єктами мікропідприємництва є юрособи – суб'єкти господарювання будь-якої організаційно-правової форми та форми власності, у яких середня кількість працівників за звітний період (календарний рік) не перевищує 10 осіб та річний дохід від будь-якої діяльності не перевищує суму, еквівалентну 2 мільйонам євро, визначену за середньорічним курсом НБУ.</p>

Малі підприємства	
<p>Малими є підприємства, які не відповідають критеріям для мікропідприємств та показники яких на дату складання річної фінансової звітності за рік, що передує звітному, відповідають щонайменше двом з таких критеріїв:</p> <ul style="list-style-type: none"> • балансова вартість активів – до 4 мільйонів євро; • чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) – до 8 мільйонів євро; • середня кількість працівників – до 50 осіб. 	<p>Суб'єктами малого підприємництва є: юридичні особи – суб'єкти господарювання будь-якої організаційно-правової форми та форми власності, у яких середня кількість працівників за звітний період (календарний рік) не перевищує 50 осіб та річний дохід від будь-якої діяльності не перевищує суму, еквівалентну 10 мільйонам євро, визначену за середньорічним курсом НБУ.</p>
Великі підприємства	
<p>Великими є підприємства, які не відповідають критеріям для середніх підприємств та показники на дату складання річної фінансової звітності за рік, що передує звітному, відповідають щонайменше двом з таких критеріїв:</p> <ul style="list-style-type: none"> • балансова вартість активів – понад 20 мільйонів євро; • чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) – понад 40 мільйонів євро; • середня кількість працівників – понад 250 осіб. 	<p>Суб'єктами великого підприємництва є юридичні особи – суб'єкти господарювання будь-якої організаційно-правової форми та форми власності, у яких середня кількість працівників за звітний період (календарний рік) перевищує 250 осіб та річний дохід від будь-якої діяльності перевищує суму, еквівалентну 50 мільйонам євро, визначену за середньорічним курсом НБУ.</p>
Середні підприємства	
<p>Середніми є підприємства, які не відповідають критеріям для малих підприємств та показники яких на дату складання річної фінансової звітності за рік, що передує звітному, відповідають щонайменше двом з таких критеріїв:</p> <ul style="list-style-type: none"> • балансова вартість активів – до 20 мільйонів євро; • чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) – до 40 мільйонів євро; • середня кількість працівників – до 250 осіб. 	<p>Інші суб'єкти господарювання належать до суб'єктів середнього підприємництва.</p>

Із нового введено 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 узагальнено в таблицю 2. 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 2

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 торгів, банком, страховиком, недержавним пенсійним фондом	Якщо є емітентом цінних паперів, цінні папери яких допущені до біржових торгів, банком, страховиком, недержавним пенсійним фондом	Якщо є емітентом цінних паперів, цінні папери яких допущені до біржових торгів, 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 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	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

Закінчення таблиця 2

	Показник	Мікропідприємство	Мале	Середнє	Велике
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 невідприємницьких 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 невідприємницьких 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 веб-сторінці	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

Для визначення відповідності критеріям, зазначеним в євро, застосовується офіційний курс гривні щодо іноземних валют (середній за період), розрахований на підставі курсів Нацбанку, що встановлювались для євро протягом відповідного року.

При цьому встановлено **два 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.

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.

1.2. Організаційно-правові форми підприємництва, їх основні особливості

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 береть 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 мотиваційність, 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**



Рис. 1. Організаційно-правові форми бізнесу

товариства, командитні товариства \ дійсні члени і вкладчики\, командитно-акціонерні товариства \ дійсні члени і акціонери\, товариства з обмеженою відповідальністю, товариства з додатковою відповідальністю, акціонерні товариства \ відкритого і закритого типу\ і ін.

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 дієвішим 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 статутною, діє на принципах повного господарського розрахунку, самофінансування і самоокуповування, 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.

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

У російській 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 або суб'єкту. Наприклад: rule – управляти, в сенсі правити, ruler – правитель; govern – управляти в сенсі панувати, government – уряд; direct – управляти, в сенсі керувати, звідси директор; administer – управляти, в сенсі виконувати, звідси – адміністрація і так далі. Проте на російську мову всі ці поняття будуть переведені як управління. Разом з тим, між ними є суттєві відмінності. Розглянемо деякі з них.

«Менеджмент» – походить від слова manage що означає управління комерційною діяльністю. У літературі існує безліч визначень менеджменту, наприклад, «Менеджмент – це вміння добиватися поставлених цілей, використовуючи працю, інтелект, мотиви поведінки інших людей. Менеджмент – функція, вид діяльності по керівництву людьми в найрізноманітніших організаціях» або «Менеджмент – сукупність принципів, методів і засобів управління виробництвом з метою підвищення ефективності виробництва і збільшення прибутку». Так, або інакше, **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 здобуття прибутку (доходу) і дія в конкурентному середовищі (виживає сильніший)*. Таким чином можна сказати, що **менеджмент** – це управління націлене на здобуття найкращого результату. В даний час поняття менеджменту розширене на некомерційну сферу (політику, освіту, охорону здоров'я), у зв'язку із зміною умов її функціонування. Але це не означає, що їх метою стало здобуття прибутку, просто в їх діяльності з'явилася конкуренція.

У культурі розвинених капіталістичних країн поняття *менеджмент* дуже часто є сусідом 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.

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

Трохи історії.

Вперше поняття «**підприємця**» 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, приведення 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 XVIII 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). «**Третя хвиля**» зумовлена обґрунтуванням поліфункціональної моделі підприємництва і концентрацією уваги на особистих якостях підприємця (Л. Мізек, Ф. Хайек, 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 підприємництва 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 «**підприємництво**» 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 такі науковці, як З. Варналій, Л. Воротіна, М. Малік, В. Месель-Веселяк та ін. **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 підприємства, здійснюється на їх власний розсуд та відповідальність);
- економічна самостійність (суб'єкти малого підприємства 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 підприємства притаманний особливий, новаторський, антибюрократичний стиль господарської поведінки, що дає змогу реалізувати їхні підприємницькі ідеї, ноу-хау);
- систематичність (діяльність суб'єктів малого підприємства має регулярний характер, здійснюється на професійних засадах);
- ризиковий характер (суб'єкти малого підприємства 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 підприємства 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 підприємства 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.*

2. Деякі особливості менеджменту малих підприємств

2.1. Необхідність менеджменту в малому бізнесі

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 використувати 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 уміннями), 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, що добре зарекомендували себе, з достатнім фінансуванням 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.

2.2. Фактори, що визначають особливості менеджменту в малому бізнесі.

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.

Як відомо, малий бізнес дуже різноманітний. Він розрізняється по ряду факторів, і кожен з них в тій або іншій мірі впливає на особливості управління конкретною фірмою. Серед таких факторів – розмір підприємства, чисельність і склад тих, що працюють, форма власності, організаційно-правова форма, галузь діяльності, обсяг і асортимент продукції, що випускається, організаційна структура, фаза життєвого циклу підприємства і ін.

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 чинників, які прийнято ділити на кількісних і якісних.

А). Кількісні фактори.

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 в залученні фахівця з управління, тобто менеджера, або навіть в створенні 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.

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

Малий бізнес має три форми власності – індивідуальну, пайову і акціонерну. Особливості менеджменту малих підприємств різних форм власності представлені в таблиці 3.

Таблиця 3

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, сприяюче 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 якогонебудь 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.

Б). Якісні фактори.

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 поживлення). Фаза циклу робить вплив 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 підприємцям. 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 і тому подібне 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 і др.;
- відсутності спеціальних 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 вироблених 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 мікросередовищу 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.

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

2.3. Мале підприємство як тип підприємницької організації

Приведена вище 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 її 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 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.

2.4. 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.

Порівняльний аналіз японської і американської систем менеджменту малого бізнесу

Американська	Японська
Індивідуальний процес ухвалення рішень.	Процес ухвалення рішень заснований на принципі консенсусу.
Індивідуальна відповідальність.	Колективна 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 в цілому) належної організаційної роботи із створення механізму здійснення і 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.

3. Основи менеджменту організацій малого бізнесу

3.1. Необхідність менеджменту в малому бізнесі

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;
- навички 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, що добре зарекомендували себе, з достатнім фінансуванням 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.

3.2. Основні риси сучасного управління

Відзначимо, що школа «раціонального управління» і поведінковий, 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 сприйнятливості 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 тих, що працюють (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.

3.3. Сучасні підходи до управління

Еволюція систем внутріфірмового управління свідчить, що системи управління які змінювали одна одну системи були орієнтовані на зростання рівня нестабільності (невизначеності) і особливо на все більшу незвичність (новизну) подій і все меншу передбаченість майбутнього. У ХХ ст. застосовувалися в основному два типи систем управління підприємствами:

- **управління на основі контролю за виконання (постфактум);**
- **управління на основі екстраполяції тенденцій минулого.**

До теперішнього часу склалися наступні типи систем управління, вибір яких залежить від особливостей конкретного підприємства (організації).

1. Системи, пов'язані з переважанням жорсткого раціоналістичного (директивного) управління. Цей тип може включати:

- управління по відхиленнях від заданого стану (процесу);
- управління по результатах (базується на посиленні функції координації і інтеграції діяльності всіх підрозділів);
- управління по цілях, що включає просте цільове управління, програмно-цільове управління, регламентне управління;

2. Системи, пов'язані з визначенням позицій (управління на основі передбачення змін, коли стали виникати несподівані явища і темп змін прискорювався, проте не настільки, щоб не можна було вчасно визначити реакцію на них). Цей тип управління включає:

- довгострокове і стратегічне планування;
- вибір стратегічних позицій.

3. Системи, пов'язані зі своєчасною реакцією, дають відповідь на динамічні і несподівані зміни зовнішнього середовища (управління на основі гнучких екстрених рішень). Цей тип включає:

- управління на основі ранжирування стратегічних задач;
- управління з упередженням (управління по сильних і слабких сигналах, що базується на використанні адаптивних алгоритмів управління, аналізу і прогнозу майбутніх подій);
- управління в умовах стратегічних несподіванок;
- управління, орієнтоване на стратегію можливого, що дозволяє зменшити фактор невизначеності;
- управління на базі потреб і інтересів, засноване на стимулюванні (мотивації) діяльності;
- управління на основі ефективної реалізації корпоративної культури і соціальної відповідальності;

Вибір поєднань різних систем для конкретного підприємства залежить від середовища, в якому воно діє або збирається діяти. Вибір необхідної системи визначення позицій залежить від новизни і складності задач. Вибір систем своєчасної реакції залежить від темпу змін і передбачуваності задач. Синтез, інтеграція цих систем управління дозволить сформулювати метод стратегічного управління, що якнайповніше відповідає умовам гнучкості і невизначеності зовнішнього середовища.

3.4. 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. 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.

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, поточне 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, організувати 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.

4. Організація, цілі її діяльності і критерії успіху. 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, зачіпаєте 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. Організація, цілі її діяльності і критерії успіху

Будь-яке підприємство (у тому числі і мале) – це організація. Організація – основа людського суспільства.

Формально ми визначаємо *організацію* як соціальне утворення, що має спеціально створену структуру, діяльність якого підпорядкована певній меті. Формулювання *соціального утворення* означає, що організація складається з двох або більш за людей. Наявність *спеціально створеної структури* говорить про те, що завдання і відповідальності за їх виконання розділяються між членами організації. *Підпорядкування меті* означає, що організація повинна приносити певний результат: прибуток (комерційна організація – фірма), збільшення доходів членів організації і їх соціальний захист (профспілка), задоволення духовних (церква) або соціальних (студентський клуб) потреб.

Будь-яка організація є системою, яка через входи і виходи зв'язана з довкіллям. 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 потрібно перетворювати, а для цього необхідний менеджмент. Без цього елементу «виробничі ресурси» залишаються всього 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 є дві важливі ідеї:

1) основні функції управління, а саме планування, організація, координація (керівництво) і контроль. Виконання основних функцій управління передбачає використання менеджерами різних навиків і умінь;

2) ефективне і продуктивне досягнення цілей організації.

Виходячи з нашого визначення менеджменту (управління) 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 ним товарів і послуг. Під **ефективністю** ми розуміємо оцінку кількості ресурсів, що було потрібно для досягнення цілей організації (сировини, матеріалів, грошових коштів і співробітників, задіяних у виробництві даного об'єму продукції або здобутті певного результату).

Відомі фахівці з менеджменту – Пітер Друкер і Джон Адаїр – 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.

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 довкіллям. Через входи підприємство отримує необхідні для її 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, вживаними ресурсами, технологіями, результатами, корпоративною культурою. Мають свої кордони. 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 довкілля, що дозволяло розглядати підприємства як закриті системи, в сучасний інформаційний період велика частина елементів внутрішнього середовища визначається зовнішнім середовищем, підприємства набувають вигляду відкритих систем.

ЗОВНІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ організації утворюється її оточенням, яке буває *діловим і фоновим*

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

До **ФОНОВОГО** оточення організація може лише пристосовуватися, але цілеспрямовано впливати на нього вона 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 організації. Політика держави, кон'юнктура ринку, наявність ресурсів, міжнародний стан і багато що інше організаціям невідвладні – їх доводиться брати до відома і або підкорятися, або «унікати» їх дії, або намагатися тими або іншими способами нейтралізувати їх наслідки.

Зовнішнє оточення організації 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 і 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.

4.3. Життєві цикли організації

«Життя» організації подібне до життя людини. Вона 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 організації проходять певні зміни. Перехід від однієї фази до іншої відбувається через *кризу*.

НАРОДЖЕННЯ – *фаза підприємництва*. На етапі народження відбувається створення організації, вона робить перші кроки в своєму розвитку. Як правило, засновником виступає підприємець, поодиноці або з декількома соратниками що виконують всі робочі завдання. Організація носить неформальний характер, а виконувані 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*. Організація 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 організації. 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 розділяючі 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, що продовжується;
- 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 і давайте це обговоримо.

4.4. Основні шляхи організації малого бізнесу

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. Але це великий ризик, оскільки які-небудь гарантії того, що задум підприємця знайде визнання споживачів, відсутні.

Придбання існуючої фірми. 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 це 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.

Придбання франшизи. Мабуть, найбільш коротка дорога до першого підприємницького успіху лежить через франчайзинг. **Франчайзинг** – це угода, по якій власник товару або послуги надає іншим підприємцям можливість придбати права на реалізацію аналогічних продуктів або послуг, надаючи їм допомогу в організації виробництва і продажів. Покупець (франшизи) вкладає власні гроші і набуває нового бізнесу, проте йому не доводиться займатися розробкою продукту, створювати нову фірму, проводити дослідження ринку.

Як правило, він робить одноразовий внесок за отримання франшизи, а згодом відраховує власникові певний відсоток від валового прибутку. Ризики: потрібно, якнайкраще познайомитися із станом справ компанії, що володіє франшизою, а також запропонованим ними договором.

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 два 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.

Другий шлях сьогодні не менш популярне, він передбачає виділення самостійних підрозділів великих фірм в результаті реінжинірингу. Тобто розділення великої фірми на дрібні, економічно самостійні підприємства, що діють на принципах госпрозрахунку (самоокуповування). В основі такого ділення лежить розділення виробничого процесу на окремих бізнес процеси.

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 монополістами, вони всі свої зусилля направляють на пристосування до зовнішніх умов виробництва і збуту. Великі 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. Мали 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 субпідяду. За допомогою цих підприємств велике виробництво звільняється от не вигідного для нього допоміжного неефективного виробництва. Мали 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 типу. 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, чиєю 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.

5. Особливості менеджменту малих підприємств на етапі народження

5.1. Особливості менеджменту малих підприємств на етапі народження і його основних стадіях

Кожен етап життєвого циклу підприємства має свої стадії. Так стадіями етапу народження можна вважати: *задум, мотиви, мету і реальне створення підприємства (реєстрація), запуск.*

Задум (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 крайньому 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 реалізувати її в своєму бізнес-плані Ви будете в іншому навчальному 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.

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.

А як вважаєте Ви, чи має підприємництво вікові обмеження?

Починаючи бізнес, слід пам'ятати не лише про приналежність 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 заклопо-

таність 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»*.

Початкуючому 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?

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 відкрити бізнес або залучати інших учасників і інвесторів**. Тобто на вибір **організаційно-правової форми підприємства**

Пригадаєте, що Ви знаєте про них?

Будь-яка організаційно-правова форма бізнесу (крім приватного підприємця фізичної особи) функціонує на основі Уставу (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.

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 навиків 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 витрачати 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, доповнюючі).**

Для нового бізнесу важливим завданням є визначення місцезнаходження з врахуванням типу бізнесу. При рішенні цього питання підприємець враховує такі чинники, як *риса 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).

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 (трудові угоди, 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. 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)..

5.2. Учасники діяльності підприємства, 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 був сприйнято суспільством. 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.

В той же час підприємницькі організації в розвиненому суспільстві – «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** – 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, дозвілля.

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 ефективної 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, немінучі 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.

5.3. 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 виставу таким, що оточує про дану організацію, про її філософію, імідж. Вона сприяє встановленню певного внутріфінансового клімату, створює основу для формування 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»: «Швидко, 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 не вирішені 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 «Підтримки і зміцнення світу, 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 трохи) сторінок (як у російській компанії «Формоза»). 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 напрямок.

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? Для того, щоб подібні питання не виникали або виникали значно рідше, розглянемо для чого потрібна місія різним зацікавленим групам.

Для чого потрібна місія організації різним зацікавленим групам.

Для чого потрібна місія власникам?

1. Збільшити свої шанси на успіх. Сформульована Місія збільшує імовірність досягнення успіху. Наприклад, у широко відомому дослідженні випускників Єльск університету, виконаному в 1953 році, тільки 3% студентів, у яких плани на майбутнє існували у виді записів конкретних цілей і задач через двадцять років виглядали більш щасливими і їх сукупний добробут був більше чим, ніж у 97 % їхніх однокурсників разом узятих. Подібні дослідження були проведені і для організацій. Вони показали, що компанії з чітко сформульованою місією більш успішні, чим інші.

2. Візуалізувати свої думки і погляди щодо далекої перспективи. Неясні образи, інтуїтивні переживання, розмиті наміри, погляди відносно майбутнього організації, власникові потрібно трансформувати в конкретні поняття. Візуалізація своїх відчуттів, переклад внутрішнього або усного мовлення в письмову форму дуже допомагає, тому що дозволяє зафіксувати «коливні» думки й образи, надалі їх уточнювати, «шліфувати» і точно, ясно, аргументовано викласти. А точно і ясно викладені думки служать центрами кристалізації зовнішніх можливостей, своєрідним фільтром що відсіває непотрібне і магнітом що притягає потрібне.

3. Краще зрозуміти свою справу. Місія сприяє осмисленню свого бізнесу і сцени, на якій він розвивається (зовнішнього оточення, ситуації в галузі, тенденцій тощо).

4. Допомогає гармонізувати власне призначення (свою місію) й місії контрольованих організацій. Дуже часто власник контролює кілька організацій. Щоб досягти максимальної синергії, місії організацій повинні сприяти реалізації власного призначення.

5. Престиж. Зараз існування місії розглядається як ознака зрілості бізнесу і бізнес-культури власника. У розвинутих країнах і в деяких сегментах бізнесу країн СНД відсутність місії розглядається як низький рівень ділової культури.

Для чого потрібна місія менеджерам?

Дозволяє краще продумати бізнес-середовище і представити чітко, для чого існує організація. Місія, а особливо процес її створення, це, власне кажучи, процес моделювання бізнесу, це процес створення різних сценаріїв діяльності організації. Створення місії сприяє продумуванню сцени бізнесу і майбутнього організації. Можна сказати, що це те мінімальне, заради чого уже варто розробляти місію.

Задає загальну мету діяльності організації, її призначення. Будь-яка організація, як складна відкрита система, має безліч цілей, серед яких виділити головні, дуже важко. Місія саме й задає ту головну супермету.

Організує й інтегрує відцентрові сили організації. Безліч як внутрішніх, так і зовнішніх сил прагнуть «розірвати» організацію на частини. Місія сприяє єднанню усередині організації і дає захист від впливів зовні.

Допомагає погоджувати інтереси всіх осіб, зв'язаних з організацією. Різні групи, зв'язані з організацією, мають різні, дуже часто протилежні і взаємовиключні інтереси. Всі ці суперечливі інтереси і повинна погодити місія. Часто місія-це рівнодіюча різних векторів сил діючих на організацію.

Фільтр для відсівання непрофільних видів діяльності. Структура потреб людей і інших економічних суб'єктів усе більше ускладнюється, звідси і складність бізнесу. Конкуренція загострюється. Для того, щоб бути присутнім на декількох сегментах, потрібні величезні ресурси (гроші, люди, знання, технології, сировина гоню), а їх немає. Звідси проблема вибору профільних або відсівання непрофільних напрямків діяльності. Місія може в цьому допомогти.

Індикатор для оцінки усіх видів діяльності організації. Приблизно оцінити величину корисності усіх внутрішніх ініціатив або зовнішніх побажань і ідей для організації можна за допомогою місії.

Місія може знизити транзакційні витрати (витрати на здійсненні ринкової транзакції: витрати на пошук партнерів; на оповіщення потенційних партнерів про умови угоди; проведення попередніх переговорів; підготовку контракту; збір зведень про партнерів тощо) за рахунок підвищення якості взаємодії підрозділів компанії між собою і з зовнішнім середовищем. Вона зменшує імовірність виникнення конфліктів за рахунок: зближення цілей; структуризації задач; формування загальних цінностей.

Місія – це фактор конкурентоздатності організації. Існування місії сприяє найшвидшому досягненню компромісу з усіма учасниками внутрішнього і зовнішнього оточення організації, і таким чином, збільшує (правда опосередковано) її конкурентоздатність. Вона – показчик, маяк і фінішна лінія для орієнтації в період організаційних змін. Місія – це те, що порівняно рідко змінюється при різних змінах в організації.

Місія – це вихідна точка, від якої починається «танець» цілей і стратегій організації (див. П'ять задач стратегічного менеджменту). Будувати «Дерево цілей» і розробляти стратегії без місії проблематично. Багато інструментів стратегічного планування зав'язані на місії (розробка стратегічних карт). Тобто, чи хочете ви цього чи ні, але в існуючій парадигмі стратегічного менеджменту усе зав'язана на місії і тому до того часу, доки парадигма не зміниться, прийдеться працювати з місією.

Сприяє зниженню ризику прийняття необдуманих рішень. Тому що місія відсіває непотрібні види діяльності, операції тощо.

Задає орієнтири і магістральний напрямок розвитку організації. На які нові ринки виходити, де відкривати нові підрозділи, які нові товари і послуги представити споживачам. Місія може допомогти в цих питаннях.

Орієнтир для пошуку персоналу. Який персонал потрібний вашій організації? Які вимоги до нього пред'являються? Відповіді на ці питання частково дає знання місії, стратегічного бачення й основних принципів діяльності організації.

Задає напрямок розвитку персоналу. Які якості розвивати в наших співробітниках і чого їм не вистачає можна довідатися, подивившись на місію.

Є основою для розробки систем мотивування персоналу. Розробка будь-якої ефективної системи мотивування повинна починатися з питання: а що власне потрібно мотивувати? І отут знову ми приходимо до місії організації. Для того, щоб модифікувати існуюче поведіння співробітників, потрібно спочатку знати, а яке поведіння нам потрібно.

Служить індикатором оцінки персоналу. Оцінювати людей потрібно за досягнення конкретних цілей, за внесок у реалізацію місії організації.

Допомагає формувати в потрібному руслі імідж компанії. Незважаючи на те, що Місія, Імідж, Бренд, це різні поняття, усе-таки вони дуже взаємозалежні. Імідж і Бренд організації повинні формуватися, якщо і не на основі місії, то як мінімум з її обліком. У наш час відбувається взаємозбагачення і взаємопроникнення понять місії і бренду (у деяких випадках компанії розробляють місію марки замість бачення корпорації (організації)).

Основа створення корпоративної культури. Місія є складовою частиною корпоративної культури з одного боку, а з іншого – на платформі місії розробляється сама корпоративна культура. Місія – це фундамент корпоративної культури.

Допомагає менеджерам середньої ланка сформуванню завдання, мету, сполучаючи політику підрозділів з політикою всієї компанії. Будь-яка організація-це складний організм, що складається з дрібних осередків (напрямків діяльності, сфер відповідальності, департаментів, підрозділів і т.д.). Для кожного осередку існують свої цілі діяльності, часто взаємовиключні одна одну. Місія дозволяє оптимізувати загальну діяльність організації, розумно сполучаючи між собою мети окремих організаційних осередків.

Для чого потрібна місія працівникам фірми?

- допомагає співробітникам організації відчувати себе учасниками спільної справи. Одна річ обпалювати цеглу, а інша річ знати, що ти разом з іншими береш участь в будівництві храму;
- мотивує співробітників;
- допомагає зрозуміти ціль свого завдання, логіку і масштаб процесів, які відбуваються. Виконуючи своє локальне завдання (зі своїми цілями і пріоритетами), важко зрозуміти логіку наказів менеджерів, масштаб і суть процесів, які відбуваються, без знання суперцілі – місії організації.
- сприяє легшому усвідомленню свого місця на фірмі. Знаючи місію організації, можна чіткіше і швидше визначити свою роль, сконцентрувати зусилля в згоді з цілями організації;
- дозволяє знайти або розширити зміст свого існування. Не секрет, що 90 % людей не знає свого призначення, не задумується про зміст свого буття. І взагалі, середньостатистичній людині вся ця «філософія» не потрібна. Тому, місія організації часто допомагає їм знайти сенс існування або надає готовий;
- дає змогу порівняти і синхронізувати свої цілі з цілями організації. Наприклад, якщо однією з цінностей, що сповідає компанія, є інноваційність, значить ця компанія напевно підходить творчим особистостям.

Для чого потрібна місія акціонерам?

Допомагає прийняти рішення про доцільність інвестування коштів.

Для чого потрібна місія кредиторам?

Допомагає прийняти рішення про доцільність видачі довгострокових кредитів.

Для чого потрібна місія постачальникам?

Знати вади, недоліки, пріоритети організації, і звідси побудувати гармонійні відносини з нею. Постачальники усе більш інтегруються в бізнес організації. їм потрібно знати, які критерії ставить до них організація, і на їхній основі скорегувати або побудувати нову політику взаємин. Зрозуміти вимоги можна з місії.

Для чого потрібна місія клієнтам?

Знати, чого можна чекати від організації. Місія допомагає виявити компанії, що якнайкраще підходять клієнтам.

Для чого потрібна місія конкурентам?

Вона допомагає правильно позиціонувати себе й уникати не потрібної конкурентної боротьби. Якщо я знаю, що на ринку продажів кишенькових комп'ютерів є вже три компанії, місії яких-бути лідером, я подумаю, чи не продавати мені краще ноутбуки.

Дозволяє передбачати дії конкурентів. На основі місії дуже часто можна робити прогнози про стратегії, цілі, стратегічні ходи і тактику конкурентів.

Для чого потрібна місія суспільству?

Суспільство хоче знати – Куди витрачаються природні ресурси? Як це вплине на довкілля? Чи забезпечить зайнятість населення? Чи буде надходження податків тощо? Будь-яке суспільство хоче стабільності і ясності. Місія привносить ясність в діяльність організації.

Якщо коротко підсумовувати вищесказане, 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, зачіпати, 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:

- коли власники думають лише про поточний прибуток і не хочуть думати про майбутнє;
- коли пріоритетною є проблема виживання організації;
- коли зовнішнє середовище дуже динамічне і нестабільне або навпаки дуже стабільне;
- коли менеджмент організації не оперує поняттями стратегічного менеджменту;
- 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:

А. Усвідомити, яким бізнесом потрібно займатися.

Б. 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 неідеальним 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 використовуєте 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.

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:

- мінімальні обсяги фінансових ресурсів для створення підприємства;
- якомога швидше отримання очікуваного результату;
- незначні ризики при створенні та функціонуванні підприємства;
- максимально сприятливі умови матеріально-технічного постачання;
- найпростіші способи поліпшення умов збуту продукції, реалізації максимальної кількості товарів і послуг;
- отримання підтримки від держави, передусім у перші роки існування підприємства;
- 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 натхненні 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 на дане 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 прогоряє? 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.

6. Управління персоналом малого підприємства.

6.1. 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.

А). 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, чий якість не відповідають прийнятим 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 знайомих, 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 підприєм-

ствах 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 «трудоий 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 підприємців – 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.

Б). 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.

Торговельні 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 підлеглість всіх функцій одній особі створюють передумови для виникнення системного підходу до управління персоналом.

6.2. 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. Найявність 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 консультаційним 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.**

Формування складу персоналу

Відбір 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 відбору 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 відомо.

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 (жестикуляція, 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.).

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 працедавцем наказу (розпорядження), зміст якого повинен відповідати умовам укладеного трудового договору (ст. 24 Кодексу законів про працю України). Під змістом трудового договору слід розуміти сукупність вказаних в нім умов. До найбільш істотних умов трудового 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.

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 максимум 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.

Звільнення працівника означає припинення трудового договору (Гл. III, 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).

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.

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 у крайній мірі 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 великих 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.

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 працював 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 зазначенням 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 охорони 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.

7. Особливості керівництва малим підприємством

7.1. Загальна характеристика стилів управління керівників малих підприємств

А). Особливості застосування авторитарного (автократичного) стилю керівництва.

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 спрацюватимемо». 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.

підлегли:

- 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.**

Б). 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 упроваджувати 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 *партиципативний*) 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.

В). Особливості вживання ліберальних стилів управління.

Ще один блок стилів управлінської діяльності, який потребує нашого розгляду, – це **ліберальний (попустительський і експертний)**. Не дивлячись на явний негативізм цих типів управління, вони не зрідка зустрічаються на практиці в деяких організаціях.

Попустительський 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 край незначна.

При попустительському стилі управління

менеджер:

- не володіє реальною владою;
- не обмежений часовими рамками;
- не змінює на посаді, оскільки всіх таке положення влаштує;
- 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, незрозуміння, 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***.

7.2. 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.

ДОДАТОК 2

Директор відповідає за все.

Хто такий директор? Хтось, хто є важливою людиною? Хто отримує велику зарплату? У кого є авторитет? Можливо. Але це далеко не все. Давайте розглянемо значення слова «директора».

Директор – керівник, керівник компанії, підприємства. Традиційно директор (керівник) – вища посада в організації, наділена повноваженнями вибору стратегії розвитку компанії, роботи з кадрами, фінансовими потоками тощо

Та чи так це насправді? Чи займаються керівники малого і середнього бізнесу стратегічним управлінням, розвитком компанії, розвитком інших бізнес напрямів, скільки вільного часу залишається на відпочинок, сім'ю?

На сьогоднішній день склалася думка – якщо людина є керівником, бізнесменом, підприємцем, він обов'язково повинен багато працювати, перевіряти кожну дію співробітників, приймати рішення за співробітників – адже хто краще за керівника знає що робити, і хто як не він нести відповідальність за свої прийняті рішення.

І, на жаль, у самих ***керівників виникають тотожні уяви відносно їх ролі:***

- зробити все самостійно, поодиноці, щоб не переробляти заново, вірячи в свою перевагу;
- повністю контролювати свій бізнес, вникаючи у всі питання і рутину;
- всі рішення повинні прийматися керівником;
- більшості підлеглих не потрібно знати, навіщо вони щось роблять;
- всі підлеглі повинні виконувати будь-яку доручену ним роботу;
- кращі співробітники повинні працювати більше, адже їм можна довірити виконання багатьох завдань;
- самостійно розробляти і узгоджувати план дій, а само впровадження повинні здійснювати підлеглі тощо.

Більшість співробітників також вважають, що у кого влада, в того й відповідальність, тобто ТИ начальник – ось і відповідай за вирішення всіх проблем. У зв'язку з такою думкою підлеглі (співробітники) і поведуться відповідним чином, наприклад:

- підлеглий звертається до керівника за порадою, змушуючи приймати рішення або вирішувати проблеми, що знаходяться у сфері відповідальності підлеглого;
- співробітник прикидається нетямущим, щоб інші виконували його роботу;
- співробітник тримається подалі від керівництва, щоб послатися на те, що їм не керують, ніхто йому не допомагає, ніхто його і слухати не хоче і т. д.;

- співробітник охоче бере на себе багато доручень, та коли від нього намагаються отримати якийсь конкретний результат, посилається на перевантаженість, перераховуючи все, що на нього навалене;
- керівникові надається неповна інформація, повідомляється лише те, що відповідає інтересам працівника;
- навмисна концентрація працівником в своїх руках досвіду, робочих навичок, інформації по певному напрямку роботи і небажання ділитися цим з новачками і іншими співробітниками;
- запропоноване підлеглим рішення підноситься як єдино можливе, часто це вже шантаж.

Виникнення таких думок і відповідних ситуацій викликане неправильною організацією роботи як безпосередньо самим керівником, так і його співробітниками. Адже завдання керівника полягає не в тому, щоб завантажити себе роботою і відповідальністю, а в тому, щоб планувати, направляти і контролювати роботу інших.

Перш за все, **беручи на себе чужі обов'язки, керівник шкодить бізнесу**, оскільки, вирішуючи питання за своїх полагоджених, він, у цей момент, з одного боку, відволікається від своїх справ і не виконує свою роботу, яка куди важливіше і значуще для організації, а з іншого боку, заохочує безвідповідальність своїх підлеглих. Кожен співробітник, не залежно від посади, повинен справлятися зі своїми обов'язками. Йому за це платять. В той же час підлеглий, один раз виконавши такий трюк з керівником, повертатиметься до цього методу знову і знову, полегшуючи своє життя і незаслужено отримуючи оплату праці за роботу, з якою він, по факту, не справляється.

Відсутність чіткого розмежування завдань, відповідальності і службових функцій, неправильне розуміння компетентності дуже часто підводить організацію. В результаті виникають труднощі у вирішенні багатьох проблем, функціонуванні організації, виникають вузькі місця.

Аби уникнути подібних недоліків, **потрібно заздалегідь чітко визначити завдання, обов'язки, інформаційні канали і міру відповідальності кожного**. В цьому випадку будуть повністю виключені можливість перекладання відповідальності за невиконання робіт на чужі плечі і дублювання операцій.

Найефективніший засіб боротьби – чіткі і деталізовані бізнес-процеси з розробленою на їх основі **постійно модернізованою схемою організації (оргструктура)**, яка пов'язана з **посадовими інструкціями**. Подібні інструкції повинні однозначно визначати права, обов'язки і функції кожного відділу і кожного службовця.

8. Особливості управління малим підприємством як підприємницькою організацією

Фахівці з менеджменту вважають, що найбільш ефективним моментом роботи організації є умілі, продумані дії його 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.

8.1. 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 організа-

ції 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 перейти 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 стилів 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 найвищій 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.

8.2. 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 відчують 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;

- б) 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.

8.3. Тип поведінки і особливості маркетингу підприємницької організації

Підприємницька організація відрізняється від інших організацій своєю поведінкою. Існують три основні типи поведінки – *клієнтурний, антиклієнтурний і псевдоклієнтурний*.

Антиклієнтурний тип характеризується повною зневагою до клієнта. Замість того аби виявити до нього інтерес, від нього прагнуть відбутися. Для організацій з таким типом поведінки властиві:

- невиконання перейнятих на себе зобов'язань;
- невдало виконана фірмова символіка на низькоякісному товарі;
- низькоякісна упаковка, хоча якість товару досить висока;
- невдала реклама високоякісного товару;
- відсутність сервісу при продажі товару.

Псевдоклієнтурний тип поведінки відрізняє перебільшено уважне відношення до клієнта. Ознаками такого типа поведінки організації є розкішна обстановка в офісі, занадто радісне пошвавлення при появі клієнта, підлабузнювання перед ним, наполеглива реклама.

Клієнтурний тип поведінки означає прояв оптимальних режимів ділового спілкування працівників організації з клієнтом. Однією із складених ознак є сервісна служба, яка здійснює, наприклад, безкоштовну заміну товарів, пропонує профілактичне обслуговування складних виробів, забезпечує інформаційну підтримку споживачів. Важливим показником такого типа поведінки служить також цінова політика, коли продавець товару уміло «гасить» заперечення клієнта за ціною, або коли дозволена закупівля і оплата по частинах, або практикується доукомплектування устаткування, що вже є у клієнта, що для нього, природно, буде дешевше, і так далі. Для підприємницької організації характерний останній тип.

На малих підприємствах, як правило, не приділяється належної уваги маркетингу через відсутність “зайвих” грошових коштів, необхідних для вивчення ринку, покупців, конкурентів або оплати відповідних фахівців. Маркетингова політика на малому підприємстві зазвичай зводиться до наступного: продавати той товар (послугу), який має попит і до тих пір, поки він приносить прибуток. Іншими словами, підприємець при ухваленні маркетингових рішень, як правило, спирається не на данні опитів і точні розрахунки ефективності продажу того або іншого продукту, а на власне бачення фактичної ситуації на ринку, досвід і, головне, інтуїтивне сприйняття подій. Це не зовсім правильно, оскільки в області маркетингу на малих підприємствах, є те, що ним доступно – **формування поведінкового маркетингу (клієнтурного типа поведінки)**.

Для формування поведінкового маркетингу малого підприємства керівник-менеджер повинні:

- 1) постійно вивчати іміджеві регулятори поведінки. Необхідно знати, які фактори, і якою мірою сприяють зміцненню іміджу фірми, на які з них слід звернути увагу і коли це

зробити. Час від часу необхідно проводити соціологічні опитування споживачів продукції або послуг;

- 2) забезпечити професійну підготовку персоналу і мотивацію його маркетингової поведінки. Імідж фірми формується поведінкою її працівників в тій мірі, в якій вони приймають початкові установки ринкової філософії. Але спокуса створити псевдоімідж коректується негативною реакцією клієнтів. Тому працівники змушені коректувати власну поведінку відповідно до цієї реакції. Виникають такі норми поведінки, яка спочатку носить заборонний характер («Не образити клієнта!»), потім творчий («Приваблювати клієнта!»), потім вже закріпний («Зрозуміти клієнта!»). Якщо це відбувається, то можна сподіватися, що тим самим формується і той поведінковий професіоналізм, який забезпечить фірмі гарний імідж.

8.4. Деякі особливості фінансового менеджменту малого підприємства і їх вплив на стиль управління

Фінансовий менеджмент на малих підприємствах також має свої особливості. Фінансовий менеджмент в малому бізнесі через специфічні особливості становлення і розвитку малих підприємств декілька відрізняється від практики управління фінансами крупних підприємств. Це виражається в наступному:

1. У невеликій фірмі всі функції фінансового менеджера лягають, як правило, на одного співробітника (звичайно це керівник – власник даного підприємства). І саме він приймає рішення по залученню і використанню фінансових ресурсів, по встановленню ціни на вироблювану/реалізуему продукцію, по розподілу отриманого прибутку. Як правило, цей співробітник не має спеціальної фінансової, а часто і економічної освіти і виробляє політику поведінки на ринку виходячи з набутого досвіду роботи в даній сфері, власного підприємницького чуття і факту наявності грошових коштів на рахунку.

2. На крупних підприємствах зазвичай розробляється фінансова політика або загальна стратегія діяльності підприємства, що включає комплекс стратегічних і тактичних цілей розвитку компанії, на основі яких розробляється маркетингова, цінова, інвестиційна, кредитова і ін. політика.

У невеликих компаніях, як правило, відсутні документи, що фіксують стратегічні цілі і тактичні задачі розвитку даного підприємства. Мала фірма створюється за приватною ініціативою її власника для реалізації його внутрішніх можливостей і вся діяльність компанії підпорядкована його особистим інтересам.

3. Одним з пріоритетних напрямів фінансового менеджменту в сучасних умовах господарювання є оптимізація оподаткування. На крупних підприємствах все частіше залучають фахівців для визначення найбільш низького рівня податкових зобов'язань і розробки заходів по законному зниженню податкових платежів.

Малі підприємства не можуть залучити дорогого фахівця з питань оподаткування і тому використовують, як правило, незаконні способи відходу від податків: **ведення подвійної бухгалтерії, виписка фіктивних рахунків тощо**.

Тому ще раз нагадаємо, що для переважної більшості малих підприємств характерний **локальний характер діяльності** (фінансування, постачання, збут, інвестиції). Локальний характер діяльності ставить свого роду «шори» на баченні керівником підприємства і його працівниками предмету своєї діяльності. Часто керівник і працівники навіть не цікавляться, що відбувається поза територією діяльності їх малого підприємства.

8.5. Конфлікти в підприємницьких організаціях

Перераховані вище риси підприємницької організації показують, що мале підприємство – це особливий тип організації, яка вимагає особливого стилю і методів управління, особливого клімату. Однак на практиці керівникові малого підприємства не завжди вдається створити таку підприємницьку атмосферу в колективі. Деколи виникають різні ситуації, у тому числі і конфліктні. Навіть найуспішнішому підприємцеві і підприємницькій організації не вдається уникнути конфліктів.

Вибір тієї або іншої стратегії вирішення конфлікту залежить від стилю керівника, його позиції. Ступень втручання організації в конфлікт, зрозуміло, визначається тільки після конкретного аналізу причин, що визвали конфлікт. Проте, установка керівника на невтручання сприймається колективом негативно. Підлеглі розцінюють таку позицію або як слабкість, або як байдужість. Тому керівник повинен послідовно і рішуче боротися з виникненням конфліктних ситуацій, попереджувати їх, а якщо вони сталися, брати на себе відповідальність за їх вирішення, вносити до цього процесу елемент керуваності. І тут важливу роль грають тактовність, знання сильних і слабких сторін кожного члена організації, особливостей їх характеру, темпераменту і інших особистих і ділових якостей. (Більш докладно з цими проблемами Ви ознайомитесь в курсі «Управління конфліктами та готовність до управлінської діяльності в малому підприємстві»).

8.6. Методи управління підприємницькою організацією

Як вже наголошувалося, стиль керівника робить прямий вплив на методи, які він використовує в своїй практичній роботі. Ці методи витікають із його функцій. Основними функціями керівника є адміністративно-розпорядницька і соціально-виховна. Перша з них виявляється в умінні керівника ефективно організувати виробництво і створити необхідні умови роботи для членів колективу. Друга функція базується на ставленні керівника до справи, що показує приклад колективу, створює в нім сприятливий морально-психологічний клімат. Для реалізації обох функцій існують певні групи методів. Їх прийнято підрозділяти на:

- 1) економічні;
- 2) організаційно-розпорядливі;
- 3) соціально-психологічні.

Економічні методи є взаємозв'язаним комплексом економічних важелів дії на працівників.

У їх основі лежать принципи створення умов, при яких добре працювати вигідно. Одним з поширених економічних методів є економічне стимулювання. При використанні цього методу важлива система оплати праці. Вона має бути побудована, по-перше, так, щоб кожен член колективу уважно відносився до побажань клієнта. Якщо працівник розумітиме, що його благополуччя залежить від того, як цінують його працю (послуги) споживачі, він обов'язково добре працюватиме. По-друге, в основі політики оплати праці в підприємницькій організації повинен лежати принцип вищої оплати персоналу, чим у конкурентів, щоб не було текучості кадрів. Згідно мотиваційної теорії справедливості в основі трудової поведінки людини лежить прагнення до справедливої оцінки з боку організації його зусиль (в порівнянні з оцінкою зусиль інших співробітників). Іншими словами, люди стурбовані, перш за все, тим, чи об'єктивно оцінюється їх праця, і на основі цього роблять висновки про рівність або нерівність, відповідно коректуючи або залишаючи незмінною свою поведінку.

Організаційно-розпорядливі (адміністративні) методи є діями, продиктованими розпорядженням або наказом. До них відносяться різні способи однозначної дії (наприклад, оголошення догани тому або іншому співробітникові або підвищення його на посаді). До

цієї групи методів можна віднести контроль як форму організаційної дії. Як вже наголошувалося, організація системи контролю на малому підприємстві має свою особливість. Ця особливість полягає, перш за все, у виборі типу контролю. Відомо, що існують два види контролю: детальний, коли керівник буквально стежить за поведінкою працівника протягом всього робочого дня, і факторний, коли керівник перевіряє працю працівника на основі певних чинників, наприклад по готовності виконання або по результатах за день, тиждень і так далі. Для підприємницької організації, природно, прийнятний останній тип контролю – факторний, який заснований на довірі, делегуванні повноважень працівникові, принципі самоврядності організації.

Соціально-психологічні методи полягають в створенні таких стосунків в колективі, при яких вибір бажаної керівникові поведінки здійснюється добровільним підпорядкуванням відповідно до цінностей і норм колективу. Серед таких методів для підприємницької організації особливе місце займають *метод делегування повноважень* і *метод мозкової атаки*.

Як вже наголошувалося, суть **методу делегування повноважень** полягає в передачі керівником частини покладених на нього обов'язків, прав і відповідальності своїм співробітникам. Такий метод є цілеспрямованою формою підвищення кваліфікації співробітників, сприяє мотивації їх праці, прояву ініціативи і самостійності. Проте всі ці якості виявляються в певних умовах. Отже, правомочне питання: коли можна говорити про ефективність вживання такого методу. Ефективним метод делегування повноважень може бути, якщо:

- підлеглі дійсно знають і розуміють, які нові обов'язки передані ним. Ствердна відповідь співробітника на питання: «Чи все вам зрозуміло?», – не завжди буває правдива. Співробітник може помилятися, а може боятися признатися, що не все зрозумів;
- співробітник підготовлений до виконання нових функцій завчасно, є упевненість в його здатності виконати завдання, і забезпечена дія механізму стимулювання і мотивації;
- підлеглий не отримуватиме вказівок від іншого начальника через голову свого безпосереднього керівника;
- виконавець знає свої права і обов'язки без якої-небудь невизначеності. Без виконання цієї умови виконавець нагадуватиме, за словами Норберта Вінера, «євнуха в гаремі ідей, з яким повинчаний їх султан»;
- виконавець вільний в своїх діях. Чим менш помітно участь керівника у виборі шляхів реалізації поставлених задач, тим краще;
- виконавець упевнений в своєму праві йти на продуманий ризик і в праві здійснення помилок. Це важливо і як спосіб боротьби з рутинною і відсталістю в діяльності апарату управління;
- будуть встановлені конкретні цілі і терміни виконання завдання;
- підлеглий правильно розумітиме необхідність контролю ходу виконання і даватиме об'єктивну інформацію про відхилення від планових показників;
- виконавець розуміє, що він не лише має право приймати оперативні рішення, але і зобов'язаний приймати їх. Він повинен знати, що не тільки може, але і зобов'язаний діяти, якщо цього вимагає ситуація, що йому доведеться відповідати не тільки за свої рішення, але і за бездіяльність. Особливе це положення важливо при виникненні екстремальних ситуацій, в умовах кризи, коли людський фактор набуває особливого значення.

Метод мозкової атаки заснований на гіпотезі, яка дозволяє стверджувати, що серед безлічі ідей, висловлених експертами, можна знайти декілька раціональних. Період вільного, творчого генерування ідей, пропозицій і гіпотез, що відносяться до розвитку якої-небудь проблеми, чітко відокремлений від етапу критичної оцінки отриманої інформації, а сама оцінка повинна висловлюватися у формі, стимулюючій подальше творче обговорення даних питань. Метод мозкової атаки доцільно використовувати у випадках, коли традиційні способи вирішення

проблеми не дають ефективного результату. Він сприяє розвитку відчуття нового, гнучкості і динамічності мислення, здатності абстрагуватися від об'єктивних умов і існуючих обмежень, формує навик роботи в колективі і уміння зосередитися на якій-небудь вузькій проблемі. Характерно, що учасники обговорення не обов'язково мають бути фахівцями з даного питання. Проте бажано, аби вони були людьми, що розуміють суть проблеми, наділеними багатого уявою і не зацікавленими в заздалегідь визначеному варіанті її рішення.

Перераховані вище три групи методів управління (економічні, організаційно-розпорядливі і соціально-психологічні) мають свої форми дії на людей – примус, переконання і прохань. Всі вони мають рівне право на існування в діяльності керівника організації. Наука і мистецтво менеджменту полягають в тому, щоб знати, коли і який з цих форм віддати перевагу, і в тому, щоб уміти ефективно користуватися кожній.

8.7. 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) *дошки 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.

Практичні завдання:

1. Обґрунтована доцільність створення малого підприємства, що виготовляє журнальні столики. *Викласти в чіткій логічній послідовності порядок його реєстрації, організації діяльності аж до етапу отримання чистого прибутку.*

2. На діючому плодоовочевому заводі у технологічно-виробничому процесі в декількох місцях виникли поломки та збої. *Розробити оперативний план дій щодо ліквідації даних поломок і збоїв та звести втрати підприємства до мінімуму.*

3. *На підприємстві виникла потреба найняти фахівця з менеджменту. Кандидатури на вакантне місце відрізняються одна від одної взаємовідносинами з вищим керівництвом:*

- а) кандидат А – швидко погоджується з думкою, вказівками вищого керівника, беззастережно і пунктуально виконує будь-яке його завдання;
- б) кандидат Б – може швидко погоджуватися з думкою, вказівками керівника і беззастережно, пунктуально виконувати будь-яке його завдання, але тільки в тому випадку, якщо сам керівник вважатиметься кандидатом авторитетним;
- в) кандидат В – схильний до суперечок, але дуже досвідчений спеціаліст, вмілий організатор, творчо виконує будь-яку роботу і досягає оптимальних результатів.
- г) кандидат Г – має багатий досвід і фахові здібності в галузі майбутньої роботи, але завжди прагне усе вирішувати самостійно, уникає особистих контактів із керівником, не любить, коли йому заважають, має високе почуття відповідальності і власної гідності.

Виберіть одну із кандидатур і обґрунтуйте свій вибір.

4. *Ви – керівник рекламного агентства. На вашому підприємстві звільнилося місце начальника відділу замовлень. Ваші дії:*

- 1) звернетесь до служби зайнятості;
- 2) призначите на цю посаду симпатичну вам особу;
- 3) проведете анкетування на підприємстві;

- 4) попросите друзів знайти потрібну вам особу;
- 5) будете шукати кандидата на відповідну посаду за оголошенням в ЗМІ;
- 6) призначите на цю посаду працівника відповідного відділу, який, на вашу думку, відповідає вимогам та заслуговує на підвищення.

Відповідь обґрунтуйте.

5. Серед громадськості поширилися чутки, що стан вашої фірми хиткий, хоча насправді це навпаки. *Програма ваших дій.*

6. Ваша фірма працює в мережі готелів і ресторанів. Біля входу потрібно повісити табличку з принципами діяльності фірми (місію). *Змодельуйте таку табличку.*

7. На підприємстві ТОВ «Компакт» планують впровадити нову технологічну лінію, яка дасть змогу покращити якість виготовленої продукції та зменшити витрати виробництва. Та серед працівників поширилась чутка, що через ці нововведення буде скорочено 15 % персоналу. Внаслідок цього в організації знизився рівень продуктивності праці, почастишали порушення трудової дисципліни. *Ваші дії як керівника підприємства:*

- 1) зберете загальні збори, де обґрунтуєте ваші рішення щодо впровадження нововведень. вислухаєте думки працівників підприємства;
- 2) обговорите це питання лише зі своїми заступниками. а ті, своєю чергою, пояснять ситуацію підлеглим.
- 3) насамперед з'ясуєте причини такої поведінки працівників вашого підприємства, і відповідно до отриманих результатів будете приймати рішення.
- 4) не будете здійснювати ніяких дій, будете впроваджувати нововведення, а порушників дисципліни покараєте.

Відповідь обґрунтуйте.

8. У вашому колективі є людина, яка фактично постійно не завантажена роботою. Звільнити її немає юридичних підстав, а завантажити роботою за фахом поки що немає можливості. *Що робити з таким працівником?*

- 1) Особисто поговорити з ним відверто віч-на-віч і запропонувати звільнитися за власним бажанням.
- 2) Запропонувати адміністрації скоротити посаду.
- 3) Спробувати все ж використовувати цю людину на допоміжних роботах, чітко визначивши коло її обов'язків.
- 4) Створити в колективі таке ставлення до цієї людини, щоб вона сама захотіла перейти на інше місце праці.

Відповідь обґрунтуйте.

9. Нова працівниця рекламного агентства, яка займається закупками, отримала призначення на чергову посаду (старший менеджер) і добре справляється зі своєю роботою. Але вона постійно задає вам як керівникові запитання, на які чудово може відповісти сама. Усвідомлюючи це, ви реагуєте на такі запитання роздратовано, унаслідок чого погіршуються не тільки відносини з цією працівницею, але й клімат в колективі.

Ваші подальші дії:

- 1) продовжуєте й далі відповідати на її запитання, намагаючись не виявляти роздратованості;
- 2) поговорите відверто з працівницею про виниклу проблему, поясните причини вашого невдоволення та запропонуєте їй самостійно приймати рішення;

- 3) з'ясуєте причини поведінки вашої підлеглої; залежно від отриманої інформації приймете компромісне рішення;
 - 4) зробите все можливе, щоб цю працівницю звільнити.
- Відповідь обґрунтуйте.*

10. На підприємстві торгівлі продтоварами відбувся різкий спад продажу товарів. *Оцінити ситуацію і прийняти оперативне рішення щодо підвищення обсягів продаж.*

11. Ви підприємець і маєте бажання заснувати власне підприємство, очоливши його. Ви вже визначилися з профілем діяльності, набрали працівників на роботу. Під час розроблення стратегії постало питання про доцільність чи недоцільність формування місії організації. Ваше розуміння і дії стосовно вирішення цього питання:

- а) залучити до формування місії організації всіх працівників підприємства;
- б) сформуванати робочу групу, яка займеться розробленням місії;
- в) місія організації зрозуміла сама по собі і на цьому питанні взагалі не варто акцентувати увагу;
- г) місію організації повинні знати лише працівники управлінського апарату. Усі решта – тільки виконавці.

Відповідь обґрунтуйте.

12. Для новоствореного приватного підприємства чисельністю до 20 осіб, яке займатиметься дрібним поточним ремонтом одягу, одним із засновників якого ви є. *Сформулюйте місію, стратегію, тактику та політику.*

13. Ви, пересічний громадянин України, прагнете започаткувати власну справу. У вас виникає ідея створити підприємство, на якому виготовлялися б хлібобулочні вироби. Ви вже отримали дозвіл на ведення такої виробничої діяльності та набрали команду працівників.

Завдання:

- а) сформулюйте місію підприємства;
- б) визначте цілі;
- в) проаналізуйте вплив факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на ваше підприємство;
- г) оберіть оптимальну стратегію розвитку.

14. *Розробити* для новоствореного колективу підприємства оптимальну систему мотивації. На підприємстві шиють трикотажні вироби. Більша частина колективу – це жінки віком від 18 до 50 років.

15. Підприємство виготовляє м'ясну продукцію. *Розробити оптимальну систему контролюючих заходів*, які б забезпечували збереження матеріальних цінностей та суворе дотримання технології і рецептури виготовлення продукції.

16. *Розробіть програму дій менеджера* в системі невидимого контролю.

17. *Змодельуйте поведінку менеджера* в процесі контролю за пристосуванням співробітників до організаційної культури підприємства.

18. *Перерахуйте умови, при яких задачі, які є в розпорядженні, будуть ефективно виконуватися.*

19. *Вибрати правильний варіант відповіді.*

Стиль керівництва, при якому менеджер намагається приховати свої істинні наміри і прагнення до контролю та влади. Його поведінка змінюється в залежності від того, що є вигідним. Намагається створити враження, що він чесна і відверта людина. Це:

- а) опортунізм,
- б) матерналізм (патерналізм);
- в) фасади́зм.

20. *Поясніть, чому в період становлення і перебудови організації необхідні керівники-підприємці і керівники-лідери, а в спокійний час – керівники-плановики і керівники-адміністратори.*

21. *Обґрунтуйте, який із стилів керівництва в більшій мірі підходить для наступних організацій:*

- 1) рада директорів акціонерного товариства;
- 2) конструкторське бюро;
- 3) транспортне підприємство;
- 4) банк;
- 5) рекламне агентство.

22. Хлібопекарний комбінат «Солодкий ріжок» налагодив усталені зв'язки з постачальниками та споживачами продукції. Утворені схеми працювали добре, аж поки не виникло кілька приватних невеликих підприємств-конкурентів. Частина робітників почала погрожувати страйком, бо їхня заробітна платня істотно відрізнялась від оплати у приватних конкурентів не на їхню користь. Та й затримки у виплатах теж траплялись. Плани виконувались, хоча тенденції до зриву їхнього виконання саме в останній момент почастішали. «Авральні» ситуації позначились і на якості продукції. Окремі працівники задля компенсації вдавались до крадіжок. Інші – намагались підбурити колектив до рішучих дій.

Проаналізуйте дану ситуацію. Визначте, за допомогою яких методів менеджменту ви, як представник керівництва, впливали б на керувану підсистему з метою вирішення проблем та виправлення ситуації.

23. *Проаналізувати ситуацію.*

Підлеглий Б систематично порушує дисципліну або не виконує своїх професійних обов'язків при потуранні його безпосереднього керівника В (або старшого із колег).

Вищий керівник А знає не тільки про погану роботу Б, але й про те, що В неявно, внаслідок своєї слабохарактерності чи приятельських стосунків з Б, фактично заохочує недобросовісність Б чи замовчує її.

Безпосередніх, явних причин і зачіпок для покарання В (безпосереднього керівника), начебто немає: покараним повинен бути Б (підлеглий). Але водночас А (вищий керівник) усвідомлює, що в поганій роботі Б є заочна частка вини В.

Кого ж слід більшою мірою покарати? *Думку обґрунтуйте.*

Література:

- 1. Апопій В. В. Основи підприємництва [Текст] : навч. посібник / В. В. Апопій, С. А. Серета, Н. О. Шутовська. – Львів : Новий світ-2000, 2013. – 323 с.
- 2. Дикинс Девід. Предпринимательство и малые фирмы [Текст] : пер. с англ. / Дэвид Дикинс Марк Фрил. – Харьков : Гуманитарный Центр, 2014. – 448 с.

3. 34. Ковтун О. І. Стратегія підприємства : підручник / О. І. Ковтун. – Л. : Новий світ-2000, 2014. – 680 с.
4. Круп'як Л. Б. Управління трудовими ресурсами організації : навч. посіб. / Л. Б. Круп'як. – К. : Кондор, 2013. – 278 с.
5. Левицька І. В. Менеджмент підприємств за кризових умов : посібник / І. В. Левицька. – Л. : Новий світ-2000, 2014. – 176 с.
6. Лукашевич В. М. Управление персоналом : учеб. пособ. / В. М. Лукашевич. – Л. : Новий світ-2000, 2014. – 504 с.
7. Мельников А. М. Основи організації бізнесу : навч. посіб. / А. М. Мельников. – К. : ТОВ "Вид-во "ЦУЛ", 2013. – 200 с.
8. Менеджмент : навч. посіб. / Г. Є. Мошек, М. М. Ковальчук, Ю. В. Поканевич та ін. ; заг. ред. Г. Є. Мошека. – К. : Видавництво Ліра-К, 2014. – 550 с.
9. Сахно Є.Ю. Менеджмент «малих» та «середніх» підприємств.: Навчальний посібник.- К.: Кондор-Видавництво, 2015. – 342 с.
10. Скібіцький О. М. Організація бізнесу. Менеджмент підприємницької діяльності. Т. 1. : навч. посіб. / О. М. Скібіцький. – К. : Кондор, 2011. – 912 с.
11. Родлер К. Управление в организациях : 2-е изд., испр., перераб. / К. Родлер. – К. : Ліра-К, 2014. – 124 с.
12. Щекин Г. В. Управление бизнесом: экспресс-курс для деловых людей / Г. В. Щекин. – К. : Знання, 2012. – 232 с.
13. Ярошевич Н. Б. Підприємництво і менеджмент : посібник / Н. Б. Ярошевич, Р. З. Берлінг, А. С. Гавриляк. – Л. : Новий світ-2000, 2014. – 176 с.
14. Управління персоналом : підручник. Вид. 2-е, зі змінами / [В. М. Данюк, А. М. Колот, Г. С. Суков та ін.]; за заг. та наук. ред. В. М. Данюка. – К.; Краматорськ : КНЕУ : НКМЗ, 2014. – 666 с.
15. Холл Р.Х. Организации: структуры, процессы, результаты / Р.Х. Холл. – СПб.: Питер, 2001. – 512 с.
16. Чурсіна Л. А. Сертифікація персоналу : навч. посіб. / Л. А. Чурсіна, Ю. В. Березовський, Г. А. Тіхосова, – К. : Ліра-К, 2014. – 316 с.



Личковська М.Р.

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

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.

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.

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 законо-

давству 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].

3. 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 тінювих 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].

4. 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 реа-

лізується, 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. 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 організації, то потреба у податковому плануванні мінімальна – за станом податкових платежів має змогу слідкувати сам підприємець або його бухгалтер. При рівні 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 сформувати 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 можливість ефективності;
- 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. схему 1).



Схема 1

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. схему 2).



Схема 2

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.

6. 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.

Послідувачі 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 рівні 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 рівні 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 рішенню 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 вибирати 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 оподаткувань, 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].

7. 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

$$P_n = \frac{ПП}{Ч_n},$$

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 (Π):

$$\Pi_{xв} = \frac{ПП}{ОД},$$

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 ($P_{п\ оп}$):

$$P_{п\ оп} = \frac{\Pi_{п\ оп}}{\Pi},$$

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 ($K_{оп\ п}$):

$$K_{оп\ п} = \frac{Ч}{ПП},$$

де Ч – чистий прибуток підприємства, отриманий ним за відповідний період; ПП – 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.

8. 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. 1).

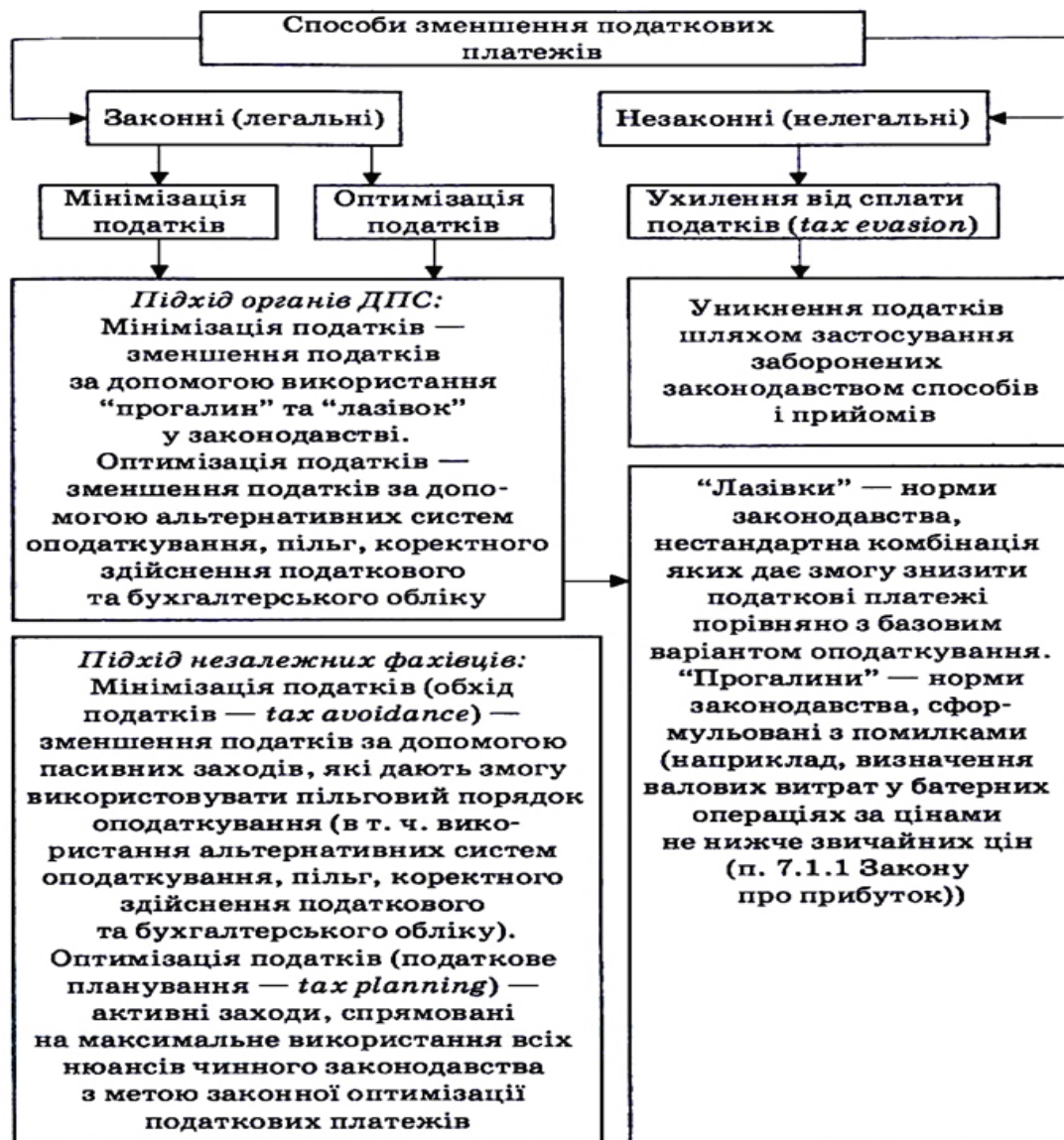


Рис. 1. Способи зменшення податкових платежів підприємства

Так, представники органів ДПС, зазвичай розуміють під мінімізацією податків зменшення податків за допомогою використання «прогалін» 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 сальдо 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.

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 законодавства з метою законної оптимізації податкових платежів. До таких дій відносять податкове планування.

Деякі способи ухилення від сплати податків представлено на рис. 2. Залежно від обставин здійсненні дії з ухилення від сплати податків переслідуються в адміністративному або карному 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.

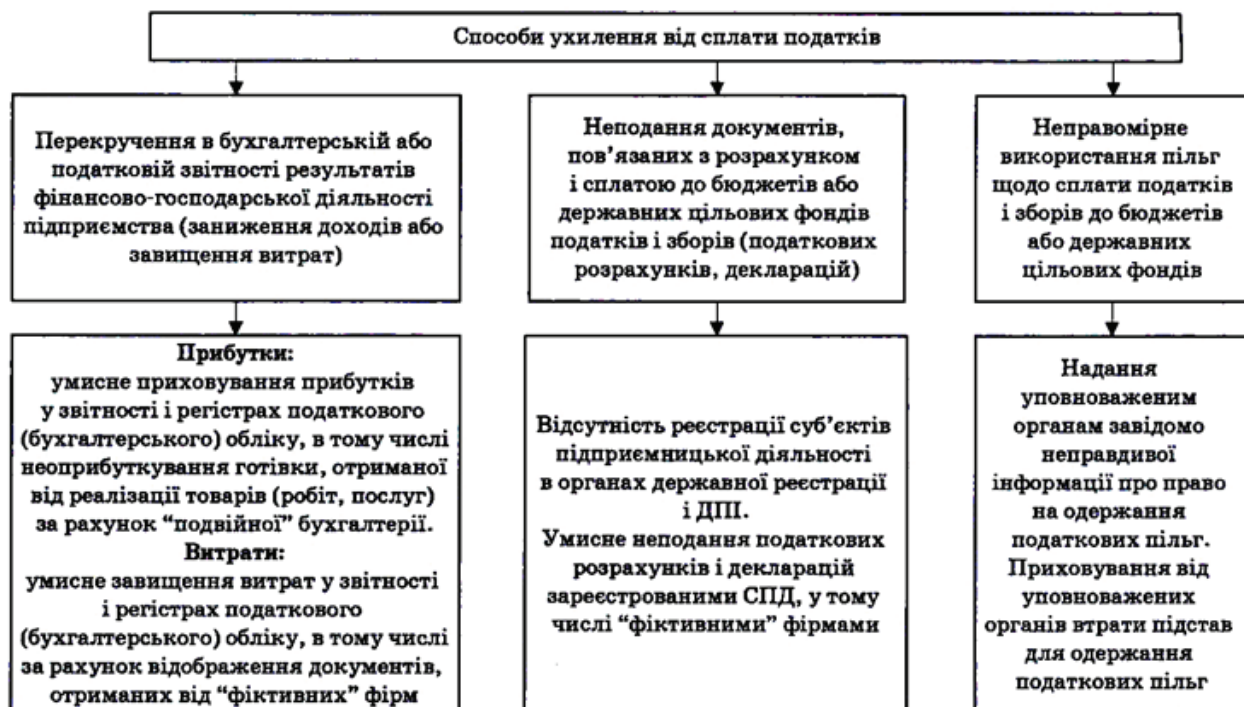


Рис. 2. Способи ухилення від сплати податків

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 порядок 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 частини 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.

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.

Методи, спрямовані на зменшення податкового навантаження			
без зміни структури сплачуваних податків		шляхом зміни структури сплачуваних податків	
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

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.

Організаціям, що роблять послуги, як правило, вигідно об'єктом оподаткування вибрати «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 обґрунтовано 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 загальноствановленої 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 рахунок 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, покупцям 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 вибирати «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 стягуваних податків, а також за рахунок розподілу фінансових потоків в часі, коли першими слідують 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.

Тестові та практичні завдання

Тестові завдання:

1. Якщо по особовому рахунку платника нарахована сума податку перевищує фактично сплачену суму, то результатом розрахунку сальдо буде:

- а) недоплата (недоїмка);
- б) переплата.

2. У разі наявності недоплати (недоїмки) з бюджетних платежів по особовому рахунку платника в автоматичному режимі нараховується:

- а) пеня;
- б) фінансові санкції;
- в) пеня і фінансові санкції.

3. Якщо підприємство зареєстровано як платник податку на прибуток всередині податкового періоду, то перший звітний податковий період розпочинається:

- а) з дати, на яку припадає початок такого обліку, і закінчується останнім календарним днем наступного податкового періоду;
- б) з дати, на яку припадає початок такого обліку, і закінчується останнім календарним днем поточного року;
- в) дати, на яку припадає початок такого обліку, і закінчується останнім календарним днем такого податкового періоду;
- г) з першого календарного дня податкового періоду, який настає після періоду реєстрації підприємства в податковій інспекції, і закінчується останнім календарним днем такого податкового періоду.

4. Якщо підприємство – платник податку на прибуток ліквідується, то останнім податковим періодом вважається:

- а) період з першого календарного дня податкового періоду по останній календарний день податкового періоду, що передує періоду, в якому здійснюється ліквідація;
- б) період з початку календарного року по дату ліквідації;
- в) період, за який вже була надана остання декларація;
- г) період підприємство встановлює самостійно.

5. Датою отримання доходів, які враховуються для визначення об'єкта оподаткування податком на прибуток, є

- а) звітний період, в якому такі доходи утворилися, незалежно від фактичного надходження коштів;
- б) дата отримання передоплати;
- в) дата надходження коштів від покупців за відвантаженою їм продукцією, товари;
- г) дата укладання договору на поставку продукції, товарів.

6. В якому випадку суми отриманої поворотної фінансової допомоги включаються до складу доходів з метою визначення об'єкта оподаткування прибутком?

- а) якщо її суми отримані від засновника і повертаються не пізніше 365 календарних днів з дня її отримання;
- б) якщо її суми залишаються неповерненими на кінець звітного періоду, в якому вони отримані від осіб, що не є платниками податку на прибуток;

- в) якщо отримана від платника податку його відокремленими підрозділами, що не мають статусу юридичної особи;
- г) такі випадки не передбачені законодавством.

7. У податковому обліку до складу собівартості виготовлених і реалізованих товарів не включаються суми:

- а) амортизації виробничих основних засобів, безпосередньо пов'язаних з виробництвом товарів;
- б) витрат на збут;
- в) змінних загальновиробничих витрат;
- г) вартість придбаних послуг, прямо пов'язаних з виробництвом товарів.

8. З яких видів доходів громадян податок не утримується?

- а) сум компенсації втрати частини заробітної плати в зв'язку з порушенням термінів її виплати;
- б) сум одноразових заохочень за виконання важливих виробничих завдань;
- в) сум вихідної допомоги, передбаченої чинним законодавством;
- г) суми дивідендів, що нараховані на користь платника податку у вигляді акцій, емітованих юридичною особою – резидентом, яка нараховує такі дивіденди.

9. Які з перерахованих сум не оподатковуються податком на доходи фізичних осіб?

- а) нарахований (виплачений) дохід як заробітна плата платнику відповідно до умов трудового договору (контракту);
- б) нараховані (виплачені) суми винагороди та інших виплат відповідно до умов цивільно-правового договору;
- в) кошти, отримані платником на відрядження або під звіт;
- г) доходи, отримані платником як додаткове благо.

10. Що таке податкова знижка для фізичних осіб не суб'єктів господарювання?

- а) термін на який надається відстрочка у сплаті податку з доходів фізичних осіб;
- б) сума витрат фізичної особи за звітний місяць, на яку дозволено зменшити його оподатковуваний дохід за цей період;
- в) сума, на яку може бути збільшений дохід фізичної особи у звітному періоді без обкладання його податком;
- г) сума витрат фізичної особи – резидента за звітний рік, на яку дозволено зменшити його річний оподатковуваний дохід за наслідками такого звітного року.

11. Фізичні особи – підприємці на загальній системі оподаткування подають декларацію у строки, передбачені для:

- а) місячного звітного періоду;
- б) квартального звітного періоду;
- в) річного звітного періоду;
- г) в залежності від обсягу отриманих доходів обирають один із зазначених вище.

12. Платником податку на додану вартість є:

- а) фізична особа, обсяг доходів якої перевищив 300000 грн. за останніх 12 місяців;
- б) юридична особа, обсяг доходів якої перевищив 300000 грн. за останніх 12 місяців;
- в) суб'єкти підприємницької діяльності, обсяг доходів яких перевищив 300000 н.м.д.г. за останніх 12 місяців.

13. За які з перерахованих транспортних засобів не сплачується збір за першу реєстрацію транспортного засобу?

- а) нові імпортовані транспортні засоби;
- б) імпортовані транспортні засоби, що були в експлуатації;
- в) нові вироблені в Україні транспортні засоби;
- г) транспортні засоби, які використовувались в Україні і на які переходить право власності іншій особі.

14. Які з зазначених транспортних засобів не є об'єктом оподаткування збором за першу реєстрацію транспортного засобу?

- а) судна, зареєстровані в Державному судновому реєстрі України або в Судновій книзі України;
- б) транспортні засоби, придбані для використання на заводах, складах, у портах та аеропортах для перевезення вантажів на короткі відстані;
- в) імпортовані транспортні засоби, що були в експлуатації;
- г) літаки, зареєстровані в Державному реєстрі цивільних (або державних) повітряних суден України.

15. Коли виникають зобов'язання зі сплати земельного податку?

- а) з місяця, наступного за місяцем, в якому виникло право власності або право користування землею;
- б) з місяця, в якому виникло право власності або право користування землею;
- в) з дня виникнення права власності або права користування землею;
- г) з кварталу, наступного за кварталом, в якому виникло право власності або право користування землею;

16. Пільги зі сплати податку на землю надані:

- а) суб'єктам малого підприємництва – платникам єдиного податку;
- б) за землі, надані підприємствам промисловості, за межами населених пунктів;
- в) за земельні ділянки сільськогосподарського призначення;
- г) закладам освіти, охорони здоров'я, які повністю фінансуються за рахунок державного чи місцевого бюджету.

17. Підприємства, які мають пільги з податку на землю і використовують земельні ділянки (або споруди на цих ділянках) в комерційних цілях:

- а) сплачують податок за такі ділянки у встановлених розмірах на загальних умовах;
- б) сплачують податок без врахування пільг за всі земельні ділянки, на які мають відповідні первинні документи на загальних умовах;
- в) не сплачують податок, якщо в комерційних цілях використовується до 25% земельних ділянок, на які суб'єкт має право власності чи користування;
- г) не сплачують, якщо матимуть відповідне рішення відділу земельних ресурсів місцевих органів виконавчої влади.

18. Збір на розвиток виноградарства, садівництва та хмелярства сплачують:

- а) суб'єкти підприємницької діяльності недержавної форми власності, що виробляють і реалізують алкогольні напої та пиво;
- б) виробники всіх форм власності і підпорядкованості алкогольних напоїв та пива;
- в) оптові продавці алкогольних напоїв та пива;
- г) суб'єкти підприємницької діяльності всіх форм власності і підпорядкованості, що здійснюють реалізацію через оптово-роздрібну торгову мережу алкогольних напоїв та пива.

19. Якщо виробник алкогольних напоїв (або пива) здійснює реалізацію цієї продукції через свій фірмовий магазин, збір на розвиток виноградарства, садівництва та хмелярства:

- а) не нараховується;
- б) нараховується виходячи з суми всього обсягу виготовленої продукції за період;
- в) нараховується тільки виходячи з обсягів продажу своєї продукції через свою фірмову торгову мережу;
- г) рішення про нарахування чи не нарахування приймається самостійно підприємством.

20. Сплата збору за провадження торговельної діяльності з придбанням «звичайного» торгового патенту здійснюється:

- а) щомісяця не пізніше 15 числа місяця, що передує звітному місяцю;
- б) щомісяця не пізніше 20 числа місяця, що передує звітному місяцю;
- в) не пізніше як за 1 календарний день до початку провадження такої діяльності;
- г) щоквартально не пізніше 15 числа місяця, що передує звітному кварталу.

21. Яку максимальну кількість найманих працівників може мати приватний підприємець – платник єдиного податку групи 2?

- а) до 10 осіб з урахуванням членів сім'ї;
- б) до 10 осіб без урахування членів сім'ї;
- в) до 20 осіб з урахуванням членів сім'ї;
- г) обмежень немає.

22. 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 за ставками окремих видів діяльності;
- в) за найменшою ставкою, що кратна кількості видів діяльності;
- г) за найбільшою ставкою.

23. Які податки і збори доведеться обов'язково заплатити 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) збір за провадження деяких видів підприємницької діяльності;
- г) збір на розвиток виноградарства, садівництва і хмелярства.

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

- а) тільки платники групи 1;
- б) тільки платники групи 2;
- в) платники груп 1 і 2;
- г) платники груп 1 і 2, а також груп 3 і 5, якщо вони не є платниками ПДВ.

25. Від сплати яких податків і зборів звільнені платники єдиного податку ?

- а) ПДВ при імпорті товарів;
- б) збору за спеціальне використання води;

- в) збору за провадження деяких видів підприємницької діяльності;
- г) збору за першу реєстрацію транспортних засобів.

26. Повернення зі спрощеної системи оподаткування на звичайну може бути здійснене ...

- а) з початку календарного року, наступного за звітним періодом, в якому прийнято рішення (подано заяву) про відмову від спрощеної системи оподаткування;
- б) з початку календарного місяця, наступного за місяцем, в якому прийнято рішення про відмову від спрощеної системи оподаткування;
- в) з першого числа місяця, наступного за звітним кварталом, в якому прийнято рішення (подано заяву) щодо відмови від спрощеної системи оподаткування;
- г) з наступного дня після прийняття рішення про відмову від спрощеної системи оподаткування.

27. Перехід на спрощену систему оподаткування для юридичних осіб – суб'єктів підприємницької діяльності можливий...

- а) тільки з початку календарного року (1 січня);
- б) двічі на рік – з 1 січня або 1 липня;
- в) з будь-якого податкового періоду (1 січня, 1 квітня, 1 липня, 1 жовтня);
- г) з початку кожного місяця.

Практичні завдання:

Завдання 1

Приватне підприємство надає послуги автосервісу. Обсяг виконаних робіт за рік – 410 000 грн. *Чи повинно підприємство зареєструватися як платник ПДВ?*

Завдання 2

Товариство з обмеженою відповідальністю здійснює торгівлю за готівкові кошти. Обсяг виручки від реалізації – 90 тис. грн. *Чи повинно підприємство зареєструватися як платник ПДВ?*

Завдання 3

Відповідно до чинного законодавства релігійна організація віднесена до неприбуткової установи. *Чи потрібно цій організації стати на облік в органах ДПС?*

Завдання 4

Громадянка І.І. Кваснюк змінила прізвище. *Чи необхідно їй видати новий ідентифікаційний код з ДРФО?*

Завдання 5

По особовому рахунку ТОВ «Альфа» за вересень 200X р. нараховано 1,5 тис. грн. податку на нерухоме майно відмінне від земельної ділянки. Фактично сплачено у встановлені строки 1 тис. грн. Крім того, платнику податку списано суму податкового боргу, що виник у зв'язку з форс-мажорними обставинами – 1,1 тис. грн.

Визначити сальдо розрахунків із бюджетом, якщо станом на 01.09.200X воно дорівнювало:

- а) +7 тис. грн.;
- б) –7 тис. грн.

Завдання 6

За особовим рахунком ТОВ «Рона» за серпень 200X р. нарахований ПДВ у сумі 6 300 грн. Фактично сплачено у встановлені строки ПДВ – 7 000 грн. Крім того, ТОВ «Рона» у звітному періоді відшкодовано з бюджету ПДВ у сумі 600 грн. та поновлено раніше списаний податковий борг по ПДВ у сумі 900 грн.

Визначити сальдо розрахунків із бюджетом, якщо станом на 01.08.200X воно дорівнювало:

- а) +300 грн.;*
- б) –1700 грн.;*
- в) 0 грн.*

Завдання 7

Після проведення документальної перевірки ТОВ «Еліта» донарахована сума податкового зобов'язання по податку на прибуток в сумі 3152 грн. та пеня за несвоєчасну сплату зобов'язання, відображеного у декларації по прибутку за I квартал 2012 р., в сумі 248 грн. Граничний термін сплати податкового боргу загальною сумою 3400 грн встановлено 21.07.12 р. ТОВ «Еліта» 20.10 частково сплатило податковий борг в сумі 2500 грн без виділення в платіжному документі суми податкового зобов'язання і пені.

Проведіть розподіл сум та донарахуйте суму пені на непогашене податкове зобов'язання (ставка НБУ 7%).

Завдання 8

За результатами документальної перевірки підприємству донарахована сума податкового зобов'язання в сумі 10000 грн та штрафна санкція в сумі 1670 грн. Податкове повідомлення підприємство отримало 2 лютого 2012 року з терміном сплати боргу до 12 лютого. 7 лютого платник податку сплатив 7000 грн. 5 березня сплачено 2500 грн та 20 березня 2170 грн.

Розрахуйте суму пені, якщо облікова ставка НБУ 7,5 % та суму до сплати.

Завдання 9

ТОВ «Денвер» 15.08.200X здійснює сплату платежу до бюджету в сумі 1 350 грн. При цьому підприємство має податковий борг, який виник у зв'язку з несплатою узгодженого податкового зобов'язання, останнім днем граничного строку сплати якого було 10.01.200X.

Сума податкового боргу платника податків без урахування наявної в нього пені складає 1 350 грн. Суми несплаченої пені платник податків станом на 10.01.200X не має.

Здійснити розподіл сплаченої суми та визначити суму податкового боргу платника податків після нарахування пені на фактично погашену суму податкового боргу. Скласти повідомлення про суми розподілу сплачених коштів.

Завдання 10

Підприємство, що здійснює діяльність із забезпечення паркування транспортних засобів, використовує земельну ділянку площею 140 м². Ставка збору встановлена місцевою радою у розмірі 0,06%. В I кварталі 201_ р. відпрацьовано 90 днів.

Яка сума збору буде нарахована за звітний квартал.

Завдання 11

ТОВ «Мрія» придбаває торговий патент з 20 лютого 201_ р. Ставка збору 0,4 мінімальної заробітної плати.

Яку суму збору для отримання торгового патенту необхідно сплатити.

Література:

1. Адміністрування податків та обов'язкових платежів: навч. посібник / А. С. Крутова, І. С. Андрющенко ; Харк. держ. ун-т харч. та торгівлі. – Харків: Видавець Іванченко І. С., 2013 – 139 с.
2. Бечко П.К., Лиса Н.В. Податковий менеджмент. – К.- Знання, 2009; 532 с.
3. Букина Г.Н. Налоговая нагрузка и налоговые условия ведения предпринимательской деятельности // Проблемы развития инновационного предпринимательства на промышленных предприятиях : сб. науч. тр. / под ред. В.В. Титова, В.Д. Марковой ; ИЭОПП СО РАН. – Новосибирск : Изд-во ИЭОПП СО РАН, 2014. – С. 153-162. [Электронный ресурс] – Режим доступа <http://lib.ieie.nsc.ru/docs/2014/ProblemyRazvitiInpovPredprin2014/11Bukina.pdf>
4. Буряк Л. Д. Фінансовий менеджмент у малому бізнесі: Навч.-метод. посібник для самот. вивч. дисц. – К.: КНЕУ, 2002. – 84 с.
5. Єлісеєв А. В., Підлужний М. П. Податкове планування. Мінімізація оподаткування законними способами. – Л.: Ліга-Прес, 2003. – 274 с.
6. Іванов Ю.Б., Крисоватий А.І Податковий менеджмент: Навчальний посібник / Кив – Знання. – 2008. 525с.
8. Іванов Ю. Функції податків та податкове регулювання / Ю. Іванов // Формування ринкової економіки в Україні. – 2009. – №19. – С. 36-48.
9. Катрук Н. О. Обґрунтування сутності державного податкового менеджменту в контексті становлення наукової думки / Н. О. Катрук // Наука й економіка. – 2010. – №2 (18). – С. 47-55.
10. Кізіма А. Я. Податковий менеджмент: Навчально-методичний посібник. – Тернопіль: Астон, 2002. – 166 с.
11. Маглаперідзе А. С., Храпкіна В. В. Податковий менеджмент. – К., 2008, 485 с.
12. Податковий кодекс України №2755-VI від 2 грудня 2010 р. (зі змінами і доповненнями); – Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=1841-14&p=1309812614354490>
13. Податковий менеджмент : навч. посібник / А. С. Крутова, І. С. Андрющенко ; Харк. держ. ун-т харч. та торгівлі. – Харків: Видавець Іванченко І. С., 2013 – 238 с.

Ресурси інформаційної мережі Internet

1. Офіційний сайт сторінки Президента України [сайт <http://www.president.gov.ua>]
2. Офіційний сайт Кабінету Міністрів України [сайт <http://www.kmu.gov.ua>].
3. Офіційний сайт Державної податкової адміністрації України [сайт <http://www.sta.gov.ua>].
4. Офіційний сайт Державної митної служби України [сайт <http://www.customs.gov.ua>].
5. Офіційний сайт Міністерства економіки України [сайт <http://www.me.gov.ua>].
6. Офіційний сайт Базу українського законодавства в Інтернет [сайт <http://www.lawukraine.com>].
7. Офіційний сайт Державного комітету статистики України [сайт <http://www.ukrstat.gov.ua>].



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

ВИКОРИСТАННЯ СИСТЕМИ МАРКЕТИНГУ В УПРАВЛІННІ МАЛИМ ПІДПРИЄМСТВОМ

1. Сутність і роль маркетингу в управлінні сучасним бізнесом

В кількох розділах даного посібника ви маєте можливість ознайомитися із теорією та практикою менеджменту. Відповідно до сучасних підходів менеджмент – це процес управління матеріальними і людськими ресурсами, який забезпечує їх інтеграцію та найефективніше використання для досягнення поставлених цілей. Відомо також про вплив на ефективність функціонування організації різних елементів зовнішнього бізнес-середовища. Серед суб'єктів, від яких безпосередньо залежить успішність роботи організації, першочергову роль відіграють потенційні споживачі і конкуренти. В сучасній ринковій економіці конкуренція між виробниками товарів постійно зростає. Споживачі, маючи можливість вибору, стають дедалі вибагливішими щодо споживчої цінності товару, оптимального співвідношення “ціна – якість”. В таких умовах конкурентоспроможність і рентабельність підприємства залежить від здатності менеджерів передбачати зміни в уподобаннях покупців, активно впливати на них, та формувати попит на свій товар, впроваджувати інноваційні технології, знаходити нові потенційні ринки; вивчати діяльність конкурентів та впроваджувати заходи щодо збереження і збільшення власної долі ринку. Такі можливості надає впровадження системи маркетингового менеджменту.

Аналіз теоретичних засад та практичного досвіду формування системи маркетингового менеджменту є предметом даного розділу навчального посібника.

1.1. Сутність маркетингу, причини його становлення й еволюція

Відомо, що ринок являє собою всю сукупність відносин із приводу купівлі-продажу (обміну) товарів.

Здійснення обміну вимагає серйозної роботи, як з боку продавця, так і з боку покупця. **Продавець** для успішного здійснення обміну повинен знайти своїх покупців, виявити їхні потреби, розробити відповідні товари, забезпечити їхнє складування, доставку на ринок, домовитися про ціни, розгорнути службу сервісу і багато чого іншого. **Покупець**, зі своєї сторони, активно досліджує ринок у пошуках доступного за ціною і максимально задовольняючої його потреби товару.

Ступінь активності покупців і продавців на ринку залежить, насамперед, від рівня насичення ринку товарами і від напруженості конкурентної боротьби.

У цьому зв'язку виділяють два поняття:

- **ринок продавця** – такий ринок, на якому попит перевищує пропозицію – тут установлюється **диктат виробника** (продавця) над споживачем; покупець (споживач) у цій ситуації повинний виявляти велику активність, щоб одержати необхідний йому товар за доступною ціною.

- **ринок покупця** – ринок, на якому пропозиція перевищує попит, у покупця з'являється **можливість вибору** з безлічі пропонованих товарів; у цій ситуації виробник не може обмежитися пасивною функцією “пропозиції” товарів, він змушений вести боротьбу з конкурентами за перевагу саме його продукції, активно **формувати попит** на свій продукт (на основі нецінової конкуренції – через рекламу, сервісні послуги, преміювання покупців, виробництво за індивідуальними замовленнями і багато чого іншого).

Тож, формування ринку покупця і викликає найгострішу необхідність маркетингу¹ як такої системи організації роботи підприємства, при якій виробничі рішення приймаються на основі найбільш повного вивчення вимог ринку.

Фахівці відносять історію становлення маркетингу, як системи ринкової організації мікроекономіки, до початку 50-х років, коли, як відзначено, пропозиція товарів почала обганяти попит на них, і **“маркетинг стали асоціювати з продавцями, що намагаються відшукати покупців”**.²

Тобто, причиною становлення маркетингу стало перенасичення ринку, загострення проблеми збуту продукції.

Однак, як відзначає Філіп Котлер, **не слід ототожнювати маркетинг зі збутом**, з його стимулюванням. Збут – лише одна з багатьох функцій маркетингу, причому часто не найістотніша.

Збут перестає бути складною задачею, якщо продавець правильно визначив нестатки споживачів, розробив підходящі товари й установив на них відповідні ціни, налагодив систему їхнього просування на ринок і ефективно формування споживчого смаку. Один з ведучих теоретиків менеджменту Пітер Друкер затверджує: **«Ціль маркетингу – зробити зусилля по збуті непотрібними. Ціль маркетингу – довідатися та зрозуміти клієнта настільки, щоб товар або послуга точно відповідали його вимогам і продавали себе самі»**.

Отже, спочатку маркетинг виник як засіб рішення проблеми збуту. При такій цільовій орієнтації **маркетинг можна визначити як цілісну систему організації та керування діяльністю підприємства, спрямовану на забезпечення максимального збуту продукції.**

Надалі стало очевидно, що **проблема реалізації продукції вирішується в нерозривній єдності з проблемами виробництва**, а саме:

- вибір сфери діяльності, продукція якої користується незмінним попитом;
- удосконалення технології і якості продукції, її максимальна орієнтація на споживчий смак;
- постійна розробка нових конкурентоздатних ідей, їхнє оперативне впровадження у виробництво (**завдання фірми полягає в тому, щоб самій зробити свій колишній товар морально застарілим, інакше це зроблять її конкуренти, і перевага на ринку буде втрачена**);
- відмова від практики пасивного пристосування до ринкових умов і перехід до політики **впливу на ринок (формування потреб)**;
- політика масованих інвестицій в основних країнах – споживачах продукції, навіть ціною тимчасових збитків.

Таким чином, **сучасна концепція маркетингу розглядає виробництво й збут як єдине ціле**. Його основним принципом стає: **виробляти те, що, безумовно, знаходить збут, а не намагатися нав'язати покупцеві не «погоджену» попередньо з ринком продукцію**. Іншими словами – **виробляти те, що продається, а не продавати те, що виробляється**.

¹ Поняття “маркетинг” склалося зі сполучення двох слів “market getting”, що означає “завоювання ринку”, “створення ринку”.

² Котлер Ф. Основи маркетинга.– Новосибирск: Наука, 1992. – С.56.

Проведене доповнення дозволяє дати більш широке визначення сутності маркетингу. Американська маркетингова асоціація визначає його таким чином:

Маркетинг – є процес планування і втілення задуму, ціноутворення, просування і реалізації ідей, товарів і послуг за допомогою обміну, що задовольняє цілі окремих осіб і організацій.

При такому розумінні суті маркетингу зростає роль *передбачення* змін у ринковій ситуації й активного керування нею вже на стадії виробництва. *Головне в маркетингу – упор на аналіз попиту споживачів, пошук реальних відмінностей у смаках і розробка пропозицій, спрямованих на їхнє задоволення.*

Найважливіша задача маркетингу – перетворити основні нестатки споживачів у різноманітних товарах у їхнє бажання купувати продукти конкретних торговельних марок.

Зверніть увагу на те, що у визначенні, даному Американською маркетинговою асоціацією, мова йде не тільки про товари в їхній речовинній формі, але також про послуги й ідеї. Об'єктом купівлі-продажу усе частіше стає інтелектуальна власність, “ноу-хау”. Суспільні діячі, політики, університети, клініки спираються на принципи маркетингу, щоб “продати” себе і свої послуги.

Основні поняття маркетингу

Щоб більш точно представляти суть маркетингу, варто розглянути основні поняття, якими оперує цей розділ управлінської науки.

Нестаток – стан незадоволеності людини, бажання отримати щось необхідне. Можна розрізнити *фізичні* нестатки – у їжі, одязі, житлі, теплі, безпеці і т.п.; *соціальні* – у спілкуванні та прихильності, *інтелектуальні* – у знаннях, самовираженні.

Потреба – нестаток, що прийняв специфічну форму відповідно до культурного рівня й індивідуальності людини. Наприклад, голодний італієць, можливо, відчуває потребу в спагеті з томатним соусом, а голодний грузин – у шашлику і келиху вина. Тобто *потреба приймає форму об'єктів, здатних задовольнити нестаток*. Як відомо, економічна теорія виходить з того, що потреби безмежні. Вони ростуть у міру розвитку виробництва, що пропонує всі нові і нові товари і за допомогою реклами формується потреба в них.

Споживач розглядає товар як сукупність визначених якостей і вибирає той продукт, що забезпечує оптимальне сполучення цих якостей, доступних за ту суму грошей, якою володіє споживач. Наприклад, автомобіль Тойота – це швидкість, надійність, економія пального, низька ціна й інше, автомобіль Мерседес – це комфорт, розкіш, показник високого суспільного стану.

Попит – потреба, забезпечена купівельною спроможністю.

Глибоке розуміння нестатків, потреб і попиту клієнтів дає можливість для вибору правильної стратегії маркетингу

Товари і послуги – продукти праці, блага, що задовольняють потреби.

Теоретики маркетингу затверджують, що фірмі буде гарантований успіх у тому випадку, якщо вона концентрує увагу не стільки на фізичному товарі, яким вона торгує, скільки на тій *користі*, що ці товари здатні принести. Так, продаючи бурову установку, виробник повинний пам'ятати, що споживачеві потрібний не бур, а свердловина; продаючи офісні меблі, виробник поставляє не просто стільці і столи, а зручність, комфорт, високу працездатність. Тобто, для маркетингової фірми *фізичний товар це тільки інструмент для вирішення проблем споживача.*

У цьому зв'язку виділяються поняття споживча цінність і задоволеність споживача.

Споживча цінність – результат зіставлення вигод, що споживач одержує від використання товару і витрат на його придбання.

Задоволеність споживача – ступінь збігу реальних достоїнств (якостей товару) з очікуваннями споживача. Кращі фірми прагнуть дати більше, ніж споживач очікує. Задоволений клієнт стає постійним. Його захоплені відгуки залучають нових споживачів. За спостереженнями маркетингологів, своїм захватом споживач поділяється з двома–трьома своїми знайомими, а обуренням – не менше, ніж з десятком.

Задоволеність споживачів прямо залежить від якості товару. А тому **маркетингові компанії розуміють якість не просто як «відсутність дефектів», а як повну задоволеність споживача (неякісно усе, що не подобається споживачеві).**

1.2. Стратегічні концепції маркетингового управління

“Маркетингове управління – це аналіз, планування, втілення в життя і контроль над проведенням заходів, розрахованих на встановлення, зміцнення і підтримку вигідних обмінів з цільовими покупцями заради досягнення визначених задач фірми, таких як: одержання прибутку, ріст обсягу збуту, збільшення частки ринку і т.п.”³

Іншими словами, **маркетингове управління є управління попитом.**

Попит на продукцію компаній виходить від двох груп покупців: нових і постійних. Практика традиційного маркетингу була зосереджена на залученні нових покупців. Це визначалося тим, що раніше компанії працювали в умовах екстенсивної економіки, і швидкий розвиток ринків дозволяв використовувати в маркетингу так званий підхід “дірявого відра”. Розширення ринків означало появу великої кількості нових споживачів. Компанії мали можливість постійно поповнювати маркетингове “відро” новими покупцями, не турбуючись про те, що старі залишають “відро” крізь “діряве дно”.

Сучасний ринок народжує нові умови. Демографічні зміни (падіння народжуваності, старіння населення й ін.), уповільнення економічного росту, ускладнення конкурентної боротьби, надлишкові виробничі потужності й ін. – приводять до того, що нових клієнтів стає усе менше, витрати на залучення їх збільшуються (вони в 5 разів більше, ніж витрати на утримання вдоволеного покупця). Тому головна мета маркетингової фірми – **зберегти покупців, підтримувати постійні зв'язки!**

У практиці комерційної діяльності розрізняють п'ять основних підходів, **п'ять концепцій управління попитом.**

1. Концепція удосконалювання виробництва – самий старий підхід до регулювання попиту, що базується на тому, що попит буде забезпечений, якщо товари широко розповсюджені і доступні за ціною. Ціль фірми – збільшити обсяг виробництва (на основі удосконалювання технології) і знизити витрати, зробивши товар доступним для багатьох. Такий підхід прийнятний, коли попит на товар перевищує пропозицію.

Приклад такого роду стратегії можна знайти в історії автомобільної промисловості. На початку ХХ століття вона орієнтувалася в основному на багатіїв і випускала розкішні “екіпажі” з мотором. Так британська компанія Роллс-Ройс, заснована в 1904 році, рекламувала свій автомобіль як товар, “гідний королів”. Тут свідомо використовувалася застаріла виробнича технологія, за якою кожен автомобіль збирався індивідуально вручну одним висококваліфікованим механіком, що забезпечувало високу надійність. Керувати такою машиною міг лише спеціально підготовлений фірмою водій. Тобто товар природно призначався титулованим особам, і ціна на нього складала 40 річних зарплат кваліфікованого механіка.

³ Котлер Ф., Армстронг Г. Основы маркетинга. – К.; М.; СПб.: Издат. дом «Вильямс», 1998. – С. 30–31.

На відміну від Роллс-Ройс, фірма Генрі Форда орієнтувалася на зміну ринкової ситуації, коли автомобіль перестав бути лише предметом розкоші, призначався для масового споживача. Г. Форд вирішив задачу створення такого автомобіля, випуск якого можна поставити на потік, виробничий процес максимально спростити, що зробить продукт дешевшим і забезпечить економію на оплаті праці працівників. Створений автомобіль – “Модель-Т” – був простим і надійним, міг керуватися і ремонтуватися самим власником. І хоча ціна його була досить високою (вище одного річного доходу механіка з найвищою зарплатою у світі), усе-таки машина коштувала на 80% менше найдешевшого з усіх наявних на ринку товарів-конкурентів, тобто автомобіль ставав доступним для досить широкого кола споживачів.⁴

2. Концепція удосконалювання товару – упроваджується при загостренні проблеми збуту. При цьому виходять з того, що попит буде тим більше, чим вище якість, краще експлуатаційні властивості товару.

Однак концентрація зусиль фірми лише на удосконалюванні свого товару може привести до витиснення її з ринку конкурентами, що пропонують альтернативні і більш ефективні товари.

Наприклад, американська компанія “Дженерал електрик” у 50-і роки пишалася своїми електронними радіоприймачами, вважаючи їх втіленням “найвищої якості”, тому, що на виробництво електронних ламп витрачено 30 років праці і виготовлення приймачів вимагає високої майстерності. Японська ж компанія “Соні” виходила з поняття “якості”, що вкладає в товар споживач. Запропоновані нею транзисторні приймачі були компактні, легкі, зручні для пікніка або пляжу, більш надійні, тому що немає ламп, що можуть перегоріти, і коштували вони набагато дешевше, оскільки виготовлялися на потоковій лінії малокваліфікованими працівниками. З цих причин уже через п'ять років після придбання ліцензії на транзистори фірма “Соні” захопила лідерство на світовому ринку радіоприймачів.⁵

3. Концепція інтенсифікації комерційних зусиль – припускає стимулювання попиту за рахунок значних зусиль у сфері збуту. Основна роль тут належить рекламі. Крім того, використовуються знижки, премії, конкурси, і інші прийоми психологічної обробки клієнта.

4. Концепція маркетингу (чистий маркетинг) – суть її полягає в тому, що стійкий попит забезпечується на основі ретельного вивчення потреб цільових ринків і задоволення їх більш ефективними способами, чим у конкурентів.

Порівнюючи два останніх концептуальних підходи, Ф. Котлер підкреслює принципові розходження між ними. *Комерційні зусилля по збуту – це зосередженість на нестатках продавця, на товарі. Кінцева мета таких зусиль – одержання прибутку за рахунок росту обсягу продажів. А маркетинг – це зосередженість на нестатках покупця. Тобто та ж кінцева мета – одержання прибутку, досягається за рахунок забезпечення максимальної задоволеності споживачів.*

Однак концепція маркетингового підходу, на думку маркетингологів, не означає, що компанія повинна прагнути дати всім споживачам усе, чого вони хочуть. Задача полягає в тому, щоб врівноважити створення високої споживчої цінності з прибутковістю компанії. *Ціль маркетингу – зовсім не зведення в абсолют задоволення споживача. Основний постулат маркетингу – «задоволення запитів з вигодою для себе». «Ваша задача – стверджують маркетингологи – створити для клієнтів усе більш високу споживчу цінність, але не віддавати йому останню сорочку».*⁶

5. Концепція соціально-етичного маркетингу – почала впроваджуватися в 70-і роки. Її відмінність від “чистого маркетингу” полягає в тому, що крім інтересів споживача і фірми, у розрахунок обов'язково приймаються й інтереси суспільства в цілому.

⁴ Друкер П. Рынок: как выйти в лидеры. – М.:1992.-С.102-103.

⁵ Там же.

⁶ Котлер Ф., Армстронг Г. Основы маркетинга. – С. 34-37.

Прикладом може служити так званий екологічний маркетинг, активно впроваджуваний із середини 80-х років. Так у промисловості ФРН вимога екологічності враховується на всіх стадіях відтворення. При розробці продукту прагнуть використовувати таку сировину, що нешкідлива в споживанні, виробнича технологія підкоряється меті економії сировини, особливо природної (не відтворюваної); споживання продукту повинно мінімально впливати на навколишнє середовище, (наприклад, розробляють такі пральні машини, що споживають менше води і прального порошку). Визначаючи політику збуту, фірма прагне поставити продукт на ринок більш екологічним залізничним, а не автомобільним транспортом. Проблема доведення товару до споживача доповнюється проблемою утилізації відходів. Екологічний маркетинг спонукає навіть виробників автомобілів розробляти комплектуючі так, щоб при зносі автомобіля їх можна було використовувати для інших цілей.

Необхідно, однак, відзначити, що екологічний маркетинг (як і соціально-етичний, у цілому), породжений не стільки бажанням і інтересами виробників, скільки принциповими змінами в зовнішнім середовищі, насамперед – усвідомленням певною частиною споживачів того, що зневага екологічними проблемами становить загрозу для існування людства. Суспільний екологічний рух викликав до життя державні програми, спрямовані на захист навколишнього середовища. Істотно зросла роль торгівлі, що пред'являє постачальникам жорсткі вимоги з екологічності продукції. Але фахівці визнають, що ця проблема не охопила суспільну свідомість у цілому. У ФРН, наприклад, лише 1/5 населення воліє купувати хоча і більш дорогі, але екологічно чисті продукти. У підприємницькому середовищі екологічні програми також сприймаються неоднозначно: 53% з них вважають позитивним вплив на конкурентоздатність підприємств екологічної політики, 18% – негативним, а 29% – вважають, що позитивний ефект носить тимчасовий характер, поки екологічність продукту не стане звичним явищем.

Не дивлячись на суперечливість процесу, Соціально-етична модель управління сучасним підприємством набирає все більш широкого використання. З 2000 року діє Глобальний договір ООН, котрий інституціонально закріпив принципи соціальної відповідальності бізнесу.

2. Основні складові процесу маркетингового управління

2.1. Аналіз ринкових можливостей

2.1.1. Життєвий цикл товару і значення маркетингових досліджень

Маркетингова діяльність фірми містить у собі ряд послідовних процесів. Вона починається задовго до купівлі-продажу і продовжується після неї.

У системі маркетингового управління виділяється чотири етапи:

- 1) аналіз ринкових можливостей;
- 2) добір цільових ринків;
- 3) розробка комплексу маркетингу;
- 4) втілення в життя маркетингових заходів.

Перший і другий етапи потребують великого кола маркетингових досліджень, тобто систематичного збору й аналізу даних про стан ринку. Підприємство виживає за умови, що воно постійно пристосовується до ринку. А ринки в індустріальних суспільствах усе більше і більше піддаються змінам у результаті появи нової сировини, нових методів виробництва, нового використання традиційних товарів, відмови від колишніх продуктів, пов'язаного з їх моральним старінням, зміною моди і т.п. Маркетинг орієнтує на постійне пристосування до умов, що змінюються. При цьому *важливо не відповідати на зміни, що вже відбулися у смаках споживачів і умовах конкуренції, а передбачати події і впроваджуватися в ринок.*

Різноманітні маркетингові дослідження важливі для фірм, які вже завоювали певні позиції в галузі, але ще більше – для підприємців, які тільки починають бізнес. Навіть якщо у підприємця виникла прекрасна, за його уявою, ідея товару або послуги, світ не зобов'язаний прийти від неї у захоплення, і вишукатися у чергу для покупки. Перш за все, необхідно пересвідчитися в тому, що існує ринок для цього товару, що товар здатен задовольнити дійсно важливу потребу потенційних покупців.

Основні цілі маркетингових досліджень полягають у тому, щоб дізнатися:

- які товари потрібні покупцям;
- яким формам, кольорам, упакованням, цінам і роздрібним торговельним підприємствам віддають перевагу споживачі;
- які види реклами, форми суспільних зв'язків фірми, методи збуту імовірніше подобаються споживачам.

Аналіз такої інформації дозволяє визначити самі перспективні категорії споживачів і найбільш ефективні способи, якими можна них зацікавити.

Аналіз ринкових можливостей і його особливості для малого бізнесу

У процесі дослідження ринку, з метою мінімізації витрат, фірма спочатку вивчає **вторинну інформацію**: дані офіційної статистики, банківську інформацію, відомості спеціалізованих інститутів, що досліджують ринкову кон'юнктуру й економічний стан держави, інформацію міжнародних організацій. Діюче підприємство може удатися і до внутрішніх джерел такої вторинної інформації – статистики збуту власної продукції, картотеки замовників і т.п. **Перевагою** дослідження вторинної інформації є висока швидкість отримання даних і низька вартість. **Недолік** полягає в тому, що інформація швидко застаріває, вона так само доступна для конкурентів.

Далі підприємство переходить до вивчення **первинної інформації** – даних, одержуваних самим підприємством. Тут використовується два основних підходи.

1. Метод опитування, що дає можливість проаналізувати спосіб мислення споживачів. Основні форми його проведення – анкетування й інтерв'ю (у безпосередній бесіді або по телефону).

2. Метод спостереження – дозволяє провести аналіз нинішнього поведіння споживача для прогнозування моделі його поведіння в майбутньому.

Обидва підходи мають достоїнства і недоліки.

Так, **опитування** дозволяють зрозуміти мотиви поведінки покупців. Хоча критики стверджують, що на опитуваннях люди говорять одне, а на практиці поведуться інакше. Тому для більшої вірогідності інформації число опитаних повинне бути досить велике. Оскільки фірму цікавлять зміни в поведінці споживачів під впливом маркетингових зусиль, розпочатих нею, то опитування необхідно періодично повторювати з тими ж групами споживачів. Важливо правильно вибрати форму опитування. Так, наприклад, анкетування вимагає значних витрат, оскільки з числа розісланих анкет повертається 20-30%. Крім того, на анкети (по групі споживчих товарів) відповідають в основному жінки і молодь, тому для вивчення купівельного поведінки чоловіків і людей похилого віку краще використовувати інтерв'ю по телефону і т.п.

Спостереження не дає інформації про мотиви поведінки, але зате воно більш об'єктивне. Багато компаній сполучають обидва підходи для одержання первинної інформації.

Зрозуміло, що для малого бізнесу недоступні високо витратні послуги спеціалізованих дослідницьких компаній. Тому для пошуку свого покупця більш придатним є метод спостереження. Необхідну інформацію можна отримати на ярмарках, виставках, з рекламних проспектів конкурентів. Широкі можливості дають сучасні інформаційні системи – відгуки

споживачів про якість товарів на сайтах великих торговельних компаній, в соціальних мережах тощо.

Метод опитування також може бути ефективним, якщо правильно обрати форму опитування.

В анкетах частіше пропонуються закриті запитання, односкладні відповіді за принципом “так” чи “ні”, кілька варіантів відповіді, або оціночна шкала від 1 до 5. У споживача нема можливості пояснити мотиви вибору “як, що, чому, де...”. Знеособлений папірець, що надісланий по пошті, не багатьох людей надихає на написання продуманих відповідей.

Більш якісне дослідження забезпечить опитування цільових груп та особисте інтерв'ю. Прямий зв'язок із споживачем дозволяє ставити будь які питання і отримувати більш глибокі відповіді. Ще більш результативним може виявитися інтерв'ю по телефону. В особистому інтерв'ю опитуваний може відволікатися, відчувати незручність в присутності інтерв'юера, підпадати під вплив думки інших учасників бесіди тощо. При бесіді по телефону він більш вільний у своїх міркуваннях. Однак отримати потрібну інформацію по телефону можна лише за умови правильної побудови бесіди. Рекомендації з приводу ефективної організації інтерв'ю з потенційним споживачем ви знайдете в **Додатку 1** до даного посібника. В **Додатку 2** наведені приклади ефективної побудови запитань при вирішенні різноманітних задач опитування.

Життєвий цикл товару

Аналіз ринкових можливостей фірми особливо важливий, оскільки вона не може вічно покладатися на інтуїцію керівників, на вже апробовані товари і ринки. Доказом може служити практика конкурентної боротьби двох ведучих фірм – виробників спортивного взуття – “Найк” і “Рибок”.

Фірма “Найк”, очолювана колишнім університетським спринтером Филлипом Найтом, із самого початку орієнтувалася на розвиток технології і виробництво практичної високоякісної продукції для професійних спортсменів-бігунів. До 1981 року “Найк” пропонувала 140 моделей взуття, контролюючи майже половину ринку даних товарів, випереджаючи таких лідерів як “Адідас” і “Пума”. Коли захоплення бігом, характерне для 70-х років, пройшло, фірма переорієнтувала виробництво на нові сегменти ринку, збільшивши обсяг продажів за рахунок виробництва продукції для баскетболістів і тенісистів, і тому продовжувала процвітати.

Але в 80-і роки на ринку відбувся значний поворот. Спортивне взуття стало користуватися популярністю не тільки в спортсменів-професіоналів. Скориставшись модою на аеробіку, на перше місце в галузі стрімко вирвалася фірма “Рибок”. Її частка ринку в 1988 р. склала 27%, а частка “Найк” упала з 50% до 23%. Положення “Рибок” ще більш зміцнилося завдяки своєчасному реагуванню на чергову зміну ринкової ситуації – загальне захоплення спортивним взуттям.

Надалі ринкові гонки були зв'язані з використанням таких важелів конкуренції як якість, реклама, стимулювання збуту й ін. Так, позиції “Найк” значно покращилися завдяки розробці нової технології “Найк Ейр” – нової моделі взуття з маленькими “віконцями” по обидві сторони каблука, що відкривають доступ для повітря. У відповідь на “Найк-Ейр” фірма “Рибок” запропонувала модель “Памп”, помістивши в спортивні туфлі повітряну помпу для вентиляції ступні. Коли про це стало відомо, ціни на акції “Найк” упали. Довелося починати нові кроки для підвищення якості товару.

Обидві фірми витрачають щорічно до 70 млн. дол. на рекламу, залучаючи до неї найвідоміших спортсменів і кінозірок. Все це заради того, щоб зберегти прихильність своїх споживачів, а значить і контроль над більшою долею ринку.⁷

⁷ Современный бизнес / Д.Дж. Речмен, М.Х. Мескон и др. – Республика, 1995.- С. 13, 14, 44-45.

Науково-технічний прогрес, інформатизація суспільства підвищує запити споживачів на небувалу висоту. Середньостатистичний споживач очікує отримати такий рівень якості і надійності, котрий багато організацій вже не можуть забезпечити. В якості прикладу можна розглянути еволюцію відеомагнітофонів – з початку громіздких, складних у використанні виробів з високою ціною, які були розраховані на меншість багатих споживачів. Сьогодні – це компактні прилади з режимом дистанційного управління, високоякісним записуванням та відтворенням, стереозвучанням та набором інших сучасних властивостей, і при цьому доступних більшості споживачів за ціною. Аналогічне зростання запитів притаманне і ринку мобільних телефонів: від простих засобів комунікації перейшли до смартфонів з цілим комплексом властивостей, що потіснили на ринку стаціонарні персональні комп'ютери і ноутбуки. При цьому споживачі очікують, що кожна нова модель запропонує більше характеристик, кращої якості.

Наведені приклади доводять, що **будь який товар має певний період ринкової стійкості, тобто “живе” на ринку обмежений час, який називають життєвим циклом товару**, і на кожному його етапі потрібна особлива маркетингова тактика.

У структурі життєвого циклу товару виділяють кілька стадій.

А) Нульова стадія – характеризується вивченням і апробуванням ідеї нового продукту, потім і самого продукту. Це дорога стадія для підприємства, що вкладає гроші, не будучи упевненим у тім, що даний продукт знайде свій ринок. На цій стадії вивчається все різноманіття мотивів, що спонукають споживачів до покупки. Це дослідження дозволяє зменшити ймовірність невдачі ще до створення і випуску товару, вивчити смаки і спосіб життя можливих клієнтів, виявити недостатньо використовувані сегменти ринку – знайти покупців, нестатки яких раніше не враховувалися, і запропонувати їм необхідний товар, і тим самим, впровадитися в ринок, може бути, надовго.

Прикладом може служити фірма “Рибок”, що зробила “прорив” у ринок завдяки орієнтації на новий сегмент споживачів, захоплених аеробікою. Можна послатися і на досвід фірми “Кодак”, що зробила спритний хід з одноразовими фотокамерами. Її співробітники, що займалися реалізацією фотоплівки, знали, що найбільший прибуток вони одержують від туристів, що відправляються в короткі подорожі. Але такі туристи, звичайно, можуть купити будь-як фотоплівку прямо в готелях. Тоді керівництво фірми поставило запитання: “Яка група туристів не одержує того, у чому має потребу?”. Відповідь була проста: “Це – люди, що забули свої фотоапарати вдома”. “Кодак” врахував їхні потреби і став робити одноразові фотоапарати за ціною 12 дол. за штуку – досить дешеві, щоб їх розкуповували, і в той же час такі що приносять достатній прибуток⁸.

Б) Стадія впровадження – випуск товару на ринок – вирішальний момент у житті продукту, у цей період стає ясно: провалиться товар або буде мати успіх. Обсяг продажів на цій стадії незначний, прибуток невисокий у зв'язку з необхідністю відшкодування витрат на дослідницькі роботи і рекламу. Маркетинг у цей період спрямований на підвищення якості, рекламу, удосконалювання сервісу.

В) Стадія росту – період визнання покупцями товару, росту попиту на нього. Продаж і прибутковість ростуть, витрати на рекламу стабілізуються, хоча вони ще досить великі. Основні проблеми маркетингу: підвищення якості, зниження ціни, збільшення розмаїтості сервісу.

Г) Зрілість – продукт має свій ринок, користується популярністю і дає стійкий доход, тому що він знаходиться в самому прибутковому періоді. Однак підприємство повинне прислухатися до ринку, тому що стадія зрілості може продовжуватися досить довго, а може і зненацька перерости в спад, оскільки більшість потенційних покупців уже придбали товар.

⁸ См.: Дон Дебелак. Магія маркетинга. – К.:Софія, 1997. С. 18–29.

Потрібне збільшення витрат на “рекламну підтримку” і “підтримку популярності”. Тобто головна задача маркетингу – це формування попиту і стимулювання збуту.

Д) Насичення – ріст продажів припиняється, незважаючи на зниження ціни і використання інших заходів впливу на покупця. Торгівля може залишатися прибутковою, оскільки в налагодженому виробництві менше витрати, однак проблема реалізації загострюється. Основна роль у програмі маркетингу належить стимулюванню збуту (активізації комерційних зусиль).

Е) Спад – період різкого зниження продажів і прибутку. Причини можуть бути найрізноманітніші: технічне старіння, традиційний товар набридає покупцеві, міняється мода, відмирає сама потреба. Такий товар доцільно зняти з виробництва.

Отже, **щоб перехід від стадії до стадії у життєвому циклі товару відбувався без різких стрибків та втрат і необхідний аналіз ринкових можливостей.**

Служба маркетингу уважно стежить за зміною темпів продажів і прибутку і вносить відповідні зміни в програму маркетингу. Особливо важливо уловити стадію насичення, і ще більш – спаду, оскільки тримати на ринку “хворий” товар збитково, а в престижному плані – просто шкідливо.

Для того щоб не виявитися обеззброєним перед стихією ринку в період його насичення даним товаром, фірма постійно займається **виявленням нових ринків.**

А) Для вже існуючих товарів шукають спосіб більш глибокого проникнення в ринок, розширення його границь. Наприклад, для товарів індивідуального користування – додання нових функцій або пристосування їх до нових ринкових сегментів (тобто залучення в коло споживачів нових шарів населення).

Ілюстрацією може служити досвід фірми – виробника зброї “Сміт і Уессон”, що, з метою розширення границь свого ринку, налагодила випуск дамських револьверів “Леді Сміт”. При цьому пістолет був модернізований – пристосований до жіночої руки, йому додали більш естетичний вид, сталевий корпус зробили матовим, а гострі виступи на корпусі, після численних скарг на те, що вони рвуть підкладку сумочок, були усунуті. Обсяг продажів у підсумку зріс майже в 3 рази.

Можливість продовжити “життя” товарів дає також вивіз його на зовнішні ринки.

Б) Вихід на нові ринки припускає **розробку нових товарів** (при цьому випуск дійсних новинок – досить рідке явище, частіше прибігають до модернізації колишніх моделей).

В) Використовують можливості **диверсифікації** – тобто розширення номенклатури товарів, освоєння нових видів виробництв із метою підвищення ефективності бізнесу, одержання економічної вигоди, запобігання банкрутства.

2.1.2. Вивчення зовнішнього середовища. визначення цілей і внутрішніх ресурсів підприємства

Підприємство, що керується маркетинговою концепцією, розуміє, що успіх його багато в чому залежить від **зовнішнього середовища**. Поточна економічна ситуація, суспільні тенденції, технологія, конкуренція, правовий клімат і багато чого іншого впливає на вибір маркетингової стратегії.

Об'єктом вивчення є найважливіші фактори **макросередовища**: економічна кон'юнктура, соціальні тенденції, технологія й інші.

Економічні фактори: фаза економічного циклу, в якій перебуває суспільство, рівень інфляції й безробіття, величина національного доходу й особистих доходів громадян, норма заощаджень і інші, безумовно, відбивають на обсязі продажів. Так, у період депресії різко скорочується попит на товари тривалого користування, розваги, подорожі, предмети розкоші. Виробник повинен пристосовуватися до поведінки споживачів: знижувати ціну, пропонувати пільгові кредити й ін.

Соціальні тенденції: їхній вплив на маркетингову політику підприємства досить різноманітний. Так, культ “здорового способу життя” призводить до відмови споживачів від тютюну й алкоголю, що змушує виробників даних товарів посилювати рекламу, шукати нові ринки, робити менш шкідливий продукт. Та ж соціальна тенденція створює сприятливі умови для виробників спортивних товарів, власників курортів, готелів і т.п. Але на їхньому економічному становищі відбиває інший зовнішній фактор – старіння населення. Зрозуміло, що літні громадяни не відвідують лижних курортів, більш консервативні в одязі, не настільки схильні до частої зміни моделей автомобіля, меблів, побутової техніки і т.п.

Технологія: здатна як збільшувати ризик, так і надавати сприятливі можливості в бізнесі. В умовах науково-технічного прогресу час “життя технології” (період морального старіння) значно скоротився. Наприклад, друкарська машинка: перше покоління сучасних механічних машинок домінувало на ринку 25 років, життєвий цикл електромеханічних машинок продовжувався 15 років, електронне покоління протрималося 7 років, а перше покоління мікропроцесорних машинок – усього 5 років. Щоб устояти в конкурентній боротьбі, завоювати нові сегменти ринку, створити якісно нові товари, необхідна постійна націленість на проведення науково-дослідних і досвідно-конструкторських робіт (НДДКР). Темпи росту витрат на НДДКР досить високі.

Оскільки розробка й упровадження нових технологій обходиться дуже дорого, багато компаній віддають перевагу незначним удосконаленням товарів замість ризикованих глобальних нововведень. Великі витрати й ризик комерційного провалу змушують фірми виявляти обережність при інвестуванні в наукові дослідження. Більшість компаній задовольняється вкладенням грошей у копіювання товарів конкурентів із невеликим поліпшенням їхніх властивостей.

Не меншої уваги вимагає дослідження й **мікросередовища фірми**, таких її складових як конкуренти, постачальники, дистриб'ютори, споживачі.

Аналізу поведінки покупців, особливостей прийняття ними рішення про покупку буде приділена спеціальна увага в третьому питанні даної теми. Тут же зупинимося на основних питаннях, що виникають при вивченні **конкурентного середовища підприємства**.

Практика господарювання доводить, що споживачі віддають перевагу тим товарам, що відрізняються максимальним співвідношенням корисного ефекту до витрат на його придбання. Це і є умова конкурентоздатності товару. А тому підприємству, що прибігає до маркетингу, необхідно досліджувати і стан власного продукту, і конкурентну ситуацію, у якій воно діє. Тому що конкуренція дає про себе знати при будь-якому промаху, негайно позначається на долі ринку, що належить даному підприємству.

Цей аспект дослідження ринку включає безліч питань:

- скільки є прямих конкурентів, що вони собою представляють, яка їхня частка на ринку даного продукту;
- які комерційні й фінансові зв'язки конкурентів, їхній суспільний вплив;
- які їхні виробничі потужності, здатність до диверсифікації у разі потреби;
- по яких каналах реалізується продукція конкурентів, які особливі умови надаються оптовикам, роздрібним торговцям (відстрочки платежів, націнки, знижки і т.п.);
- які переваги й недоліки притаманні продукту конкурента в порівнянні з продукцією даної фірми, чи задовільно після продажне обслуговування;
- який імідж марки конкурента (серйозність, надійність, високі технічні показники, обробка, упакування й ін.);
- що собою представляють клієнти конкурента, яка їхня платоспроможність.

Фірма вивчає своїх конкурентів і їхні товари через відкриту інформацію (рекламні проспекти, виставки, ярмарки й ін.), а також по зведеннях, отриманих від споживачів, із біржі, від дилерів, експертів по ринку й інших джерелах (аж до промислового шпигунства).

Для поліпшення позицій фірми в конкурентній боротьбі важливо *стати краще, ніж інші*. При цьому не обов'язково бути краще у всіх і на всіх ринках. Важливо стати кращим у якомусь одному аспекті, *скористатися зручною перевагою*. Пошлемося на відомий приклад конкуренції транзисторів “Соні” і електронної радіоапаратури “Дженерал електрик”. Очевидно уступаючи у якості звучання, продукт “Соні” виграв в ціні, зручності в експлуатації й ін. Інший приклад: у 70–80-х роках фірма “Тойота” перевершувала по якості “Форд” і “Дженерал Моторс”. Для того щоб зрівнятися з нею за якістю, американським фірмам знадобилося більш 10 років. Цією відстрочкою “Тойота” зуміла скористатися, щоб завоювати ринок.

Аналіз господарської практики свідчить, що усі фірми-лідери володіють якоюсь однією або декількома сильними сторонами, що дають їм переваги в конкурентній боротьбі. ***Ці сильні сторони можуть виражатися в якості, новизні, комбінації різноманітних характеристик товару або унікальній стратегії продажу.***

Наступним кроком, після вивчення зовнішнього середовища, є **постановка цілей маркетингу**. Фірма визначає конкретні задачі на майбутнє, що зводяться до кількісних і якісних показників її роботи.

Кількісні цілі: оптимальний обсяг і завантаження виробничих потужностей, досягнення визначеного обсягу продажів по конкретному асортименті товарів, на визначеній території або в заданому сегменті ринку. Кінцева мета таких зусиль – збільшення ринкової частки фірми (тобто питомої ваги її продукції у загальному обсязі продажів на даному ринку). Досягнення цієї мети забезпечує стійкість у конкурентній боротьбі: великі масштаби виробництва сприяють зниженню витрат, що дозволяє проводити політику постійного зниження цін, і ускладнює проникнення конкурентів на даний ринок.

Якісні цілі: поліпшення іміджу фірми, ріст ступеня популярності продукту, проведення НДДКР для підвищення його конкурентоздатності, і як наслідок, досягнення визначеного рівня рентабельності, прибутку по інвестиціях.

Ці цілі можуть бути деталізовані по різних елементах маркетингової політики фірми.

Цілі політики продукту: поліпшення якості, удосконалювання дизайну, розробка новинок, модернізація діючих моделей для виходу на нові ринки, політика сервісу й гарантій.

Цілі дистрибутивної політики⁹ досягнення встановлених обсягів збуту в конкретних регіонах і ринках, чіткі задачі для працівників зовнішніх відділів фірми.

Цілі контрактної політики: досягнення максимальної зацікавленості покупців за рахунок таких важелів як ціни, знижки, умови постачання, розрахунків, кредитів і т.п.

Цілі комунікативної¹⁰ ***політики:*** максимальне охоплення споживачів інформацією про фірму і її продукт за допомогою реклами, персональних продажів, їхнього стимулювання й інше.

Перераховані цілі й засоби їхнього досягнення будуть проаналізовані при вивченні комплексу маркетингу.

Досягнення поставлених цілей припускає об'єктивну оцінку внутрішнього середовища фірми, виявлення її сильних і слабких сторін.

Різні маркетингові стратегії вимагають різних фінансових ресурсів, виробничих потужностей, каналів розподілу, можливостей збуту товарів. У кращому положенні знаходяться ті компанії, у яких нижче витрати – вони більш стійкі в ціновій конкуренції; компанія із широкою мережею каналів розподілу має природну перевагу в просуванні товарів за допомогою реклами; недостатні виробничі потужності можуть привести до витиснення фірми-першопрохідника з ринку. ***Запорука успіху в тім, щоб розвинути до максимуму сильні сторони фірми і скористатися уразливими місцями суперника.***

⁹ Distribution – англ. – розподіл

¹⁰ Communicate – англ. – передавати, спілкуватися

Вивчення зовнішнього середовища і внутрішніх можливостей фірми дозволяє вибрати стратегію, що відповідає маркетинговим цілям організації

Вибір правильної стратегії залежить від відносного положення компанії на ринку. Безумовною перевагою володіють фірми-лідери. Такі з них як “ІБМ”, “Проктер енд Гембл” “Макдональдс”, “Кока-Кола” мають загальну стратегічну мету – зберегти лідируюче положення. При цьому можливі два шляхи: захищатися від нападаючих або намагатися підсилити свої переваги.

Оборонна стратегія полягає в тому, щоб іти на крок попереду своїх суперників:

- якщо конкуренти впроваджують нові товари, лідер приймає контрзаходи, роблячи продукт більш високої якості;
- якщо конкурент розв'язав “цінову війну”, лідери ще більше знижують ціну;
- якщо атака здійснюється у сфері реклами – лідер збільшує витрати на неї.

Можливості претендента на лідерство:

- удатися до прямої атаки на лідера;
- невідступно йти слідом за лідером;
- зайняти особливу “нішу”, пропонуючи більш низьку ціну, краще обслуговування, орієнтуючись на споживачів, що не входять у сферу інтересів конкурентів і ін.

Для прикладу проаналізуємо ситуацію в автомобільній промисловості США¹¹. Традиційно говорять про “велику четвірку” діючих у цій галузі компаній. Але ринок розділений ними нерівномірно. Частка “Дженерал Моторс” – 59%. Інші, навіть разом узяті, не можуть зрівнятися з лідером. Частка фірми “Форд” в американському ринку складає 26%, “Крайслер” – 13%, “Американ моторс” – 2%. Як видно, кожна з компаній приблизно наполовину менше, ніж попередня.

Лідер, компанія із самою високою часткою ринку, отримує і найвищу маржу прибутку. Так чистий прибуток “Дженерал Моторс” дорівнює 6,1% виручки від реалізації, чистий прибуток “Форд” – 4,4%, “Крайслер” – 1,0%, “Американ Моторс” – 0,4%. Чистий прибуток “Дженерал Моторс” на 50% перевищує виручку від реалізації “Американ Моторс”.¹²

Немає сумніву в тім, що в конкурентній боротьбі перемога буде за “Дженерал Моторс”. Для інших перемога має інший зміст. Для фірми “Форд” перемогою буде збільшення частки ринку. Для фірми “Крайслер” – прибуткове виживання. Для “Американ Моторс” будь-яке виживання – уже перемога.

Безумовний лідер – “Дженерал Моторс” не може ставити перед собою задачу ліквідувати одного або декількох своїх конкурентів. У дію негайно вступить антитрестовське законодавство, і фірма буде примусово розділена на кілька дрібних частин. Досить згадати про долю компанії Майкрософт.

А тому лідер вибирає оборонну стратегію, ціль якої – зберегти лідируюче положення в галузі.

„Форд” – компанія № 2 у галузі. ***Вона має ресурси для реалізації наступальної стратегії.*** Причому атакувати доцільно лідера. Лише в цьому випадку можна істотно збільшити власну частку ринку.

Для компанії “Крайслер” краще залишитися осторонь від битви між “Дженерал Моторс” і “Форд”. Старе американське прислів'я говорить: коли б'ються слони, більше всього дістається мурахам. Стратегія “Крайслер” – “флангові атаки” – прориви в технології (наприклад, перший кабриолет, перший шестимісний передньоприводний автомобіль і ін.).

Компанія “Американ моторс” занадто мала, щоб кого-небудь атакувати. Їй удається вижити лише тому, що вона спеціалізується на автомобілях “Джип”. Цей сегмент ринку

11 Райс Эл, Траут Джек. Маркетинговые войны.– СПб.: «Питер», 2000. – С. 67–74.

12 Райс Эл, Траут Джек. Позиционирование: битва за узнаваемость – СПб.: «Питер», 2001.– С. 73–74.

досить великий, щоб приносити фірмі прибуток, але занадто малий, щоб на нього звернув увагу лідер.

2.1.3. Аналіз поведження покупців. Процес прийняття рішення про покупку

Підприємці витрачають так багато зусиль на вивчення ринку з однієї головної причини: вони хочуть знати, чому покупці віддають перевагу одному, а не іншому продуктові. Володіючи такою інформацією, фірма у своїй маркетинговій діяльності прагне враховувати мотиви поведження споживачів.

Очевидно, що мотиви індивідуальних покупців (тих, що купують споживчі товари) і організацій – споживачів інвестиційних товарів (інституціональних споживачів) – істотно розрізняються.

Поведження індивідуальних покупців

Процес прийняття рішення про покупку можна виразити простою формулою:

Вибір	=	потреба	+	можливість купити	+	ставлення до торговельної марки
-------	---	---------	---	-------------------	---	---------------------------------

Процес починається з того, що покупець усвідомлює проблему – нестаток, потребу у визначеному благу (послужі). Наступний крок – пошук її рішення. Подальші дії споживача залежать від того, наскільки принципова ця потреба, наскільки значима, гостра.

Коли споживач купує їжу, пральний порошок, або ремонтує холодильник, він робить обов'язкові покупки. Їх не можна назвати важливими, але без них не можна обійтись. Частіше за усе такі придбання відбуваються в першій фірмі, що потрапилася, що робить сприятливе враження, зручно розташована, товари якої досить поширені.

У такій ситуації завдання фірми полягає в тім, щоб забезпечити широку популярність свого продукту й можливість легко знайти його. Фірма може використовувати такі тактичні прийоми, як:

- розміщення відомостей у рекламних виданнях або спеціальних журналах (наприклад, рекламу спортивних товарів у журналах про спорт);
- реклама на дошці оголошень;
- рекламні щити на будинках або транспорті;
- наклейки (сервісні компанії повинні залишати своє ім'я на кожній речі, що ремонтують);
- розсилання поштою форм для замовлення (потенційний клієнт може одержувати таку форму кожні 2-3 тижня, а коли виникає необхідність, досить лише заповнити форму і відіслати її);
- розміщення магазинів або сервісних підрозділів у місцях, найбільш прийнятних для покупців .

Інакше обстоїть справа, коли люди планують важливу покупку, таку як автомобіль, меблі, складна побутова техніка і т.п. Вони відносяться з великою увагою до такої покупки. Це особливо характерно для таких ситуацій, коли різні марки товару істотно відрізняються, коли продукт дорого коштує, покупка зв'язана з ризиком, відбувається рідко, коли товар служить засобом самовираження. У процесі вибору споживач керується не тільки власним досвідом, він радиться зі знайомими, що зробили подібні придбання, вивчає рекламну інформацію, розмовляє з продавцями, порівнює товари і ціни в різних магазинах. Одержавши необхідну інформацію, покупець звужує коло пошуку до 3-4 варіантів, перш ніж вести переговори з торговельними представниками. Вибір кращого варіанта відбувається шляхом зіставлення

різних якісних характеристик виділених марок товару й виявлення їхнього оптимального сполучення (при якому буде досягнута максимальна споживча задоволеність).

Отже, *схема прийняття рішення про важливу покупку*, виявляється більш складною:

Вибір	=	Усвідомлення потреби	+	Пошук інформації	+	Оцінка варіантів	+	Рішення про покупку	+	Реакція на покупку
--------------	---	-----------------------------	---	-------------------------	---	-------------------------	---	----------------------------	---	---------------------------

Теоретики маркетингу стверджують, що коли фірма прагне продати свій товар клієнтові, що ретельно готується до покупки, важливо вплинути на нього, коли він знаходиться в стадії роздумів, продовжувати контактувати з ним протягом усього підготовчого періоду, направляючи його рішення, намагаючись нейтралізувати кожний з виникаючих у нього сумнівів.

Існує безліч шляхів пошуку й стимулювання потенційних клієнтів у період прийняття рішень:

- відвідування торговельних виставок;
- програма пабліситі¹³, тобто забезпечення популярності, вплив на споживача за допомогою реклами, публікацій і передач у засобах масової інформації, продаж зразків за пільговими цінами, роздача сувенірів і т.п.;
- щомісячне розсилання інформаційних листів;
- проведення занять або вільних семінарів;
- надання можливості випробувати товар (наприклад, побутову техніку,) протягом визначеного терміну; або безоплатно відвідати перше тренування у фітнес-центрі і т.п.
- надання права повернути товар у випадку незадоволеності покупця.

Зверніть увагу на останній етап у схемі прийняття рішення про покупку – *“реакція на покупку”*. Маркетингова фірма не може не враховувати і його. Якщо покупка відбулася, споживач починає оцінювати розумність свого вибору. Якщо придбаний товар його задовольняє, то при подібних обставинах він купить його знову, зберігаючи вірність даній торговельній марці. Якщо ні, то, швидше за все подібна покупка не повториться. Коли споживач зробив велику покупку, він починає відчувати *пізнавальний дискомфорт*, що зазвичай називають “шкодуванням покупця”. Він думає про всі можливості, що упустив, і про те, що міг зробити кращий вибір. На цьому етапі він шукає підтвердження тому, що зробив правильно. Розуміючи це, багато фірм намагаються підтримати попит на свої товари такими засобами як вітальні листи, надання гарантії, телефонні дзвінки споживачам, щоб упевнитися, чи задоволені вони покупкою, організація “гарячої лінії” для відгуків споживачів і ін. Подібні зусилля допомагають зміцнити в клієнтах відчуття правильності зробленого вибору і спонукати їх до повторної покупки. (Пам’ятайте, що завоювати нового клієнта в 5 разів складніше, ніж удержати вдоволеного).

Варто звернути увагу на такий тактичний прийом як організація “гарячої лінії”, тому що, крім відзначеної вже мети, він дозволяє досягти й іншого – *вивчити споживчі смаки досить дешевим способом*. Адже, як показує практика, 96% незадоволених покупців ніколи не звертаються у фірму зі своїми проблемами. “Гаряча лінія” спонукає них до цього, і дає можливість істотно поліпшити товар.

Істотними особливостями відрізняється *процес ухвалення рішення про покупку товару-новинки*.

Щоб адаптуватися до нового товару, покупцеві необхідно пройти п’ять етапів:

- 1) **дізнавання** (споживач довідується про товар, але відчуває недолік інформації);
- 2) **інтерес** (споживач активно шукає інформацію);
- 3) **оцінка** (визначає доцільність придбання);

¹³ Пабліситі – англ. publicity – публічність, гласність

4) **проба** (здобуває спробний зразок);

5) **сприйняття** (вирішує регулярно користуватися товаром).

Для маркетингової фірми важливий і той факт, що споживачі виявляють зовсім різний ступінь готовності до сприйняття нового товару. В їх загальній масі тільки 2,5% – це **новатори, що** охоче приймають нові ідеї і готові йти на ризик. 13,5% покупців називають **ранніми послідовниками**. Це **визнані лідери** у своєму середовищі, що приймають новинки швидко, хоча і з обережністю. За ними йде **рання більшість**. Їх 34%, вони рідко є лідерами, але сприймають новинки швидше середнього споживача. Приблизно таку ж групу (34%) представляє **пізніша більшість** – скептики, що приймають новинки тільки тоді, коли більшість їх випробувала. Завершують цей ряд **відстаючі** (16%) – прихильники традицій, що приймають товари лише, коли вони перестають бути занадто новими.

Очевидно, що фірма, що просуває на ринок товар-новинку, повинна особливу увагу зосередити на новаторах і ранніх послідовниках, оскільки, будучи лідерами суспільної думки, вони своїм поведінням сприяють формуванню потреби в товарі.

Поводження споживачів на різних національних ринках багато в чому залежить від ступеня зрілості ринкових відносин, від можливостей альтернативного вибору для споживачів, від зростання їх реального добробуту і самооцінки по рівню доходів, по приналежності до певного соціального шару.

За сучасними спостереженнями маркетологів, для країн які перебувають в стані становлення ринкових відносин, для багатьох споживачі притаманні особливі стереотипи поведінки при виборі товару.

Так поява значного різноманіття товарів породжує певну ейфорію, споживчий бум. Люди не готові накопичувати гроші роками. Хочуть отримати все і одразу. В той же час доходи не зростають такими ж темпами, як бажання. Оскільки більшість не може радикально поліпшити своє життя (придбати елітне авто, квартиру, або замиський будинок тощо), то покупці намагаються побалувати себе хоча б в дрібницях. Тому стрімко зростають продажі відносно недорогих, але “преміальних” товарів. Наприклад можна часто побачити скромного студента з престижним смартфоном у руці. Ще одним фактором зростання попиту загалом і його зміщення в бік дорогих товарів є кредит. Такі тенденції дають можливість виробникам змагатися у випуску все більш дорогих моделей товару, все більш преміальних брендів. Решта виробників набувають можливості підвищувати ціну на бренди середнього і низького цінового сегменту.

Одночасно з тенденцією “купувати дорожче” спостерігається протилежне явище. Якщо споживач має альтернативний вибір, може самостійно оцінити співвідношення “ціна – якість”, він все частіше усвідомлює що недорогий бренд не гірший за дорогий. Спрацьовує відомий висновок: “Якщо ніякої різниці немає, нащо платити більше?”. Враховуючи раціоналізм споживачів та наявну тенденцію до зниження реальних доходів населення, маркетологи прогнозують домінування на ринку саме недорогих торгових марок. В таких умовах виробники мають пропонувати якісні товари і в нижньому ціновому сегменті. Ті ж, хто орієнтований на середній рівень доходів має довести, що його ціна, яка вища за дешевого конкурента, виправдана відповідною якістю.

Особливості поведінки інституціональних покупців

На поведінку **індивідуальних покупців** впливають, у першу чергу, фактори суб'єктивного порядку: культурне середовище, приналежність до визначеного соціального шару, думка групи однодумців, уявлення людини про себе, різні зовнішні обставини (наприклад, дні народження друзів, свята і т.п.) і навіть настрої людини. При цьому **рішення про покупку** приймається досить швидко і **визначається бажанням одержати особисте задоволення**.

Інакше виглядає справа з *інституціональними покупцями*. Об'єктом їхньої покупки служать інвестиційні товари – сировина, устаткування, комплектуючі вироби, ліцензії на винаходи та інше. **Головний мотив покупки – економічна ефективність.**

Рішення про покупку передбачає більш глибокий аналіз можливих варіантів, воно приймається групою людей – професійних торговельних агентів, інженерів, технологів (іноді до 50 співробітників фірми). Тут набагато меншу роль грають емоції, тому нижче ефективність реклами. Необхідний індивідуальний підхід, прямий контакт виробника й споживача.

Відносини між покупцем і продавцем зазвичай бувають стабільними й довгостроковими. Більшість покупців вибирають двох – трьох постачальників виробів, що часто купуються. У такий спосіб покупець забезпечує собі безперебійне, регулярне постачання й одержує переваги в цінній конкуренції. Вірність постачальникові пояснюється тим, що організації витрачають занадто багато часу на його пошуки, особливо в тих випадках, коли для використання продукції, запропонованої постачальником, їм приходится робити серйозні зміни в заводському устаткуванні, навчати персонал для роботи на ньому або йти на інший ризик. Вірність постачальникові приносить користь покупцеві ще й тому, що полегшує його контакти, поліпшує обслуговування, дає можливість постачальникові пристосувати свою продукцію до його технологічних нестатків і запитів, ставить його в привілейоване положення в тих випадках, якщо раптом необхідні ресурси виявляються в дефіциті, і в інших кризових ситуаціях.

2.2. Відбір цільових ринків

2.2.1. Поняття ринкового сегменту. основні критерії сегментації ринку.

Унікальність і досконалість товару якоїсь фірми зовсім не гарантує, що він буде добре продаватися, особливо якщо фірма молода, що тільки намагається ввійти в ринок. Сили та кошти такої компанії обмежені і їй не слід ставити нерозв'язні цілі, прагнучи охопити весь ринок. Надійніший спосіб зіпсувати власний бізнес – намагатися “осягнути неосяжне”. Те, що їй дійсно необхідно – **це знайти потрібних клієнтів і зосередити на них свої зусилля.**

У практиці маркетингу ринок поділяють на тих споживачів, що узагалі не користуються товаром фірми, тих що були в минулому, потенційних, випадкових і постійних споживачів.

Метою фірми повинні стати ті люди й організації, що:

- 1) відчують потребу в її продукції,
- 2) мають кошти, щоб її придбати,
- 3) знаходяться в області досяжності фірми.

Тобто – це група **постійних споживачів**.

Фахівці-маркетологи стверджують, що 80% доходу (обсягу продажів) найбільш успішних у бізнесі компаній забезпечуються 20 відсотками їхніх клієнтів. Ця закономірність одержала назву “правила великого пальця”¹⁴. Чим раніше фірмі вдається відшукати своїх покупців, цих головних клієнтів, тим більше в неї шансів вижити та домогтися успіху.

Якщо який-небудь випадковий, потенційний покупець захоче придбати продукцію фірми, то він знайде спосіб звернутися до неї. Задача фірми – задовольнити його потреби. Але будувати плани в розрахунок на таких покупців – невірно в принципі. Як впливає з “правила великого пальця” – інші 80% покупців приносять тільки 20% прибутку. Розпорошуючи увагу на них, можна в довгостроковій перспективі втратити шанс відшукати заповітних 20%.

Отже, **розподіл великого ринку на більш дрібні групи індивідуальних або інституціональних споживачів, яким властиві деякі спільні характеристики, тип поводження, запити або нестатки, називається сегментацією ринку.**

¹⁴ Майкл Т. Макгалли. Основы эффективных продаж. К.: София, 1997. – С. 21-22.

Сегмент складається зі споживачів, що однаково реагують на спонукальні стимули маркетингу.

Для товарів індивідуального споживання можливі наступні найбільш загальні **критерії сегментації**:

- **географічний** – враховуються особливості попиту на продукт у регіонах із різними кліматичними, історичними й іншими умовами; така сегментація важлива для міжнародного маркетингу – для конкретної країни необхідно розробляти відповідну маркетингову програму;
- **демографічний** – враховується особливий попит чоловіків, жінок і дітей різного віку, (наприклад, у Мексиці, країні з дуже молодим і швидко зростаючим населенням, найважливіші товари це молоко, пелюшки, іграшки, шкільні принадлежності; у Японії, країні з найстаршим у світі населенням, споживається в багато разів більше товарів для людей похилого віку);
- **національний** – облік особливих смаків і традицій різних національних груп*;
- **майновий** – угруповання покупців у залежності від рівня доходів;
- **соціально-психологічний** – сегмент формується на основі оцінки приналежності покупців до визначеної соціальної групи, способу життя, типу особистості**.

** **Врахування національних особливостей**, культурно-побутових традицій, безумовно, сприяє зміцненню позицій фірми на ринках закордонних держав. Наприклад, компанія “Ремінгтон”, що виробляє електробритви, японському ринкові пропонує спеціальну модель зменшеного розміру, розраховану на маленьку руку японця, а для ринку Великобританії – випускає бритви, що працюють від батарейок, тому що у ванних кімнатах англійців частіше немає електричних розеток. Інший приклад: якщо фірма робить вівсянку, то на англійському ринку, де споживачі не уявляють сніданку без вівсянки, її задача – переконати споживачів у неперевершеній якості свого товару. У Франції, де на сніданок прийнято їсти рогалики та каву, необхідно спочатку сформулювати потребу, переконати споживачів у великій користі вівсяної каші, розмістити на упаковці інструкцію про її готування і т.п.*

*** Маркетологи виділяють модель **соціально-психологічного сегментування** ринку, названу “Цінність і спосіб життя”, коли сегменти ринку виділяються на основі двох факторів: особистісна орієнтація (світогляд людини) і ресурси (доход, зайнятість і т.п.)¹⁵. У середовищі американських покупців, наприклад, у 60–70-і роки виділялася значна група людей – “любителів задоволень” – покоління, що виросло в період післявоєнного економічного буму. Для маркетингу така ціннісна орієнтація створювала масу можливостей: люди відносилися до товару як засобів самовираження – купували машини “свої мрії”, їздили у відпустку “свої мрії”, захоплювалися спортом, мистецтвом і т.п. Сьогодні ж переважна більшість покупців, що сформувалися в роки депресії, поводить дуже раціонально, розуміючи, що їм не гарантована робота і зростання доходів. Як споживачі люди цього покоління консервативні, вони “вимушені покупці” – кожна покупка повинна бути виправдана, товари повинні бути простими, доступними і легкими в експлуатації.*

Перелік критеріїв сегментації може бути істотно розширений, кожен із них можна деталізувати. Візьмемо, наприклад, такий з них, як демографічний. Виробники одягу можуть враховувати не тільки відмінності в запитах чоловіків та жінок, або молоді та старих, але й такі особливості як розмір одягу, створюючи його для найтовстіших і найхудіших, для найвищих і найменших. Можливі і такі ситуації, коли традиційно “чоловічий” товар починають активно купувати жінки, і ці зміни необхідно враховувати в програмі маркетингу. Так десятиліттями підприємці США сприймали жінок як домогосподарок, що цікавляться тільки розфасованими товарами, одягом і косметикою. Але сьогодні 57% жінок США працюють

¹⁵ Современный бизнес/ Д.Дж. Речмен, М.Х. Мескон и др. – Т. 2. – С. 39.; Энджел Д. Поведение потребителей – СПб: Питер Ком., 1999. – гл. 2. – С. 80-85.

повний день, близько 26 мільйонів з них мають власні будинки. На цю обставину звернули увагу продавці будівельних товарів, зорієнтувавши маркетинг на жінок, що люблять усе робити своїми руками: були відкриті відділення “Зроби сам”, організоване постійне безкоштовне навчання, як самому класти плитку або встановлювати розсувні двері. У таких магазинах до 45% покупок здійснюють жінки.

Таким чином, аналіз поведінки різних груп споживачів спонукає розділяти масовий ринок на безліч мікро-ринків. Компанії починають відмовлятися від методу “дробовика”, спрямованого на таємничого “середнього споживача”, і усе частіше створюють товари, розробляють програми маркетингу під конкретні мікро-ринки. Сегментна стратегія – це “снайперська стрілянина” по ринку.

Задача фірми – визначити ступінь привабливості кожного з можливих сегментів і оцінити доцільність її входження в один або кілька таких сегментів, тобто обрати визначений вид цільового маркетингу.

2.2.2. Види цільового маркетингу

Існує чотири види цільового маркетингу – недиференційований, концентрований, диференційований і споживчий.

Недиференційований маркетинг (масовий) припускає звернення до всього ринку одночасно з тим самим товаром, однією і тією же рекламою. Він використовується переважно для основних товарів першої необхідності. Достоїнство такої політики – мінімізація витрат. Недолік же полягає в тому, що компанія уразлива перед конкурентами, орієнтованими на визначені ринкові сегменти.

Концентрований маркетинг – зосередження зусиль на одному із сегментів. Цей вид маркетингу кращий для фірм з обмеженими ресурсами, як досить економічний. Але він зв'язаний і з високою часткою ризику, тому що обмежує можливості росту; стабільність сегмента невисока, його зміни приводять до необхідності додаткових витрат; в обраний сегмент може впровадитися більш сильний конкурент.

Диференційований маркетинг – орієнтований на кілька яскраво виражених груп споживачів. Задача фірми – створити окрему структуру маркетингу (товар, ціна, збут і просування) для обслуговування кожної групи споживачів. Така модель дає компанії можливість домогтися конкурентної переваги в декількох сегментах, відкрити нові шанси, збільшити частку ринку, створити простір у грі на цінах у різних сегментах (використовувати можливості “цінової дискримінації”¹⁶). Недолік полягає в тому, що збільшуються витрати виробництва й маркетингу внаслідок розпилення зусиль на кілька сегментів.

Споживчий (індивідуальний) маркетинг – маркетингова програма, у рамках якої кожен споживач розглядається як окремий ринковий сегмент, що дозволяє максимально врахувати індивідуальні запити. Такий підхід необхідний, у першу чергу, для ринків інвестиційних товарів, коли продукцію неможливо стандартизувати, потрібен окремий технологічний проєкт, щоб задовольнити специфічні вимоги конкретного споживача. Але формування “ринку споживача”, коли пропозиція перевищує попит, спонукає застосовувати індивідуальний маркетинг і у виробництві споживчих товарів.

Так, товарна політика Генрі Форда, творця автомобільного концерну, являє хрестоматійний приклад масового маркетингу – він просто робив найкращі машини, які міг (модель “Форд -Т”). Ринок був дефіцитним, покупці були готові купити автомобіль прямо з конвеєра. Сьогодні ж автопромисловці пропонують величезну розмаїтість машин

¹⁶ **Цінова дискримінація** – встановлення різних цін на однаковий товар, коли у продавця є можливість розділити покупців за еластичністю їх попиту, що дозволяє запитувати з покупців з низькою еластичністю попиту більш високу ціну.

унаслідок неймовірного підйому виробництва, але відчувають явну нестачу покупців, і тому готові випускати автомобілі для “будь-якого гаманця, і будь-якої мети”, довідавшись точно, що саме кожний з них хоче мати у своєму автомобілі, і задовольнивши всі бажання споживача. Незважаючи на безумовні достоїнства, така стратегія не завжди прийнятна: багатоваріантність обходиться виробнику дуже дорого, орієнтація на дуже маленький сегмент не окупається. Тому більшість фірм прагнуть знайти розумний компроміс між стандартизацією та розмаїтістю, зрозуміти, за які відхилення від стандарту споживач готовий платити, а які здаються йому зайвими й занадто дорогими.

Після вибору привабливого сегменту фірма повинна розробити ефективну програму дій по забезпеченню товарів конкурентоспроможного положення на ринку. Зважаючи на те, що в стабільних сегментах досить високий ступінь конкуренції, найбільш сприятливі перспективи в тих фірм, яким вдається знайти *свою ринкову “нішу”, тобто ще не зайняту, недостатньо освоєну, вузьку область ринку товарів і послуг, виробництво та продаж яких обіцяє фінансовий успіх, одержання прибутку.*

Для того щоб виділити нішу, досить розділити сегмент на більш дрібні складові і визначити групу покупців, яких поєднує бажання одержати особливе сполучення благ. Компанії, що обслуговують ніші, зазвичай прекрасно розуміють запити покупців і прагнуть повніше задовольнити них, знаючи, що за це “розуміння” споживачі охоче заплатять чималі гроші.

Для прикладу знову звернемося до історії автомобільної промисловості, а саме – до джерел успіху таких фірм як “Вольво”, “БМВ” і “Порше”¹⁷.

На початку 60-х років ХХ століття ці фірми займали досить хибке положення в галузі і задовольнялися мінімальним прибутком. Однак сьогодні вони стоять у числі світових лідерів, завдяки успішному виборі власної ніші на ринку автомобілів.

Компанія “Вольво” упевнено чує себе на ринках Європи й особливо США зі своєю моделлю “благопристойного й помірною автомобіля” – не дуже розкішного, зовсім не дешевого, але такого, що є втіленням надійності і якості. Компанія призначає свої автомобілі для тих працівників інтелектуальної праці, для яких автомобіль не є засобом демонстрації благополуччя, але які прагнуть до іміджу людей з гарним смаком і почуттям міри.

Компанія “БМВ” орієнтувала свій продукт на особливу категорію покупців – людей молодих, але таких, що вже досягли високих успіхів у житті і бажаючих підкреслити свій гарний смак і готовність платити.

Нарешті, компанія “Порше” орієнтувалася на випуск спортивних автомобілів, призначених для тих, хто бачить в автомобілі не засіб пересування, а засіб одержання задоволення й можливості “полоскотати собі нерви”.

Привабливу ринкову нішу можна описати в такий спосіб:

- покупці мають визначений набір потреб;
- вони готові заплатити високу ціну тієї компанії, що краще інших здатна задовольнити їхньої потреби;
- компанія, що обслуговує нішу, повинна мати високу кваліфікацію;
- унаслідок вузької спеціалізації фірма одержує певну економію коштів;
- імовірність того, що конкуренти звернуть увагу на цю нішу низка;
- ніша, що має достатній розмір і перспективи росту, приносить непоганий прибуток.

2.2.3. Позиціонування товару

Формування власної ринкової ніші тісно зв'язано з таким процесом, як *позиціонування товару*.

Позиціонувати товар – означає представити його як продукт, що відповідає особливим чеканням потенційних споживачів.

¹⁷ Друкер П. Рынок: как выйти в лидеры. – М., 1992. – С. 106-107.

Позиціонування, відзначають маркетологи, не відноситься до дій фірми стосовно продукту. Позиціонування – це те, що вона робить з образом думки споживачів, позиціонує товар у свідомості споживачів.¹⁸

Основний принцип позиціонування, на їх думку, полягає не в тому, щоб створювати дещо нове і відмінне від інших, а в маніпулюванні тим, що вже живе у розумі споживачів, використовувати зв'язки, що вже існують.

При цьому, визначаючи призначення товару, варто робити акцент не на позиціях виробника, а на чеканнях споживачів. Так компанія, що робить офісні меблі, повинна наголошувати на споживчій цінності товару. Вона як би говорить своєму споживачеві: “Ви, можливо, платите за меблі, але купуєте приємну робочу атмосферу, гарний моральний стан і високу продуктивність праці. А це саме те, за що не шкода віддати гроші”.

Правильне позиціонування – запорука успіху фірми. Наприклад, фірма “Жиллет”, що займає міцні позиції на ринку косметичних товарів для чоловіків, випустила дезодорант “Рейтгард”, визначивши його як “дезодорант для чоловіків”, і за 6 років забезпечила собі 20% ринку. Надалі помітили, що ним користуються також жінки. Репозиціонування¹⁹ в “сімейний продукт” і відповідна рекламна компанія привели до того, що за один рік підприємство завоювало 42% ринку.

Інший подібний приклад. Фірма “Дюпон де Немур” випустила сковорідки та каструлі з тефлоновим покриттям, що надають ідеальну можливість готувати, не використовуючи жиру. Подібне необережне позиціонування привело до того, що в товарі були зацікавлені лише ті споживачі, що дотримувалися дієти. Репозиціонування товарів як домашнього посуду, у якому не пригоряє їжа і який не потребує відскоблювання, значно розширило число споживачів усього за кілька місяців²⁰.

Отже, **позиціонування товару** – це спосіб, за допомогою якого споживачі ідентифікують товар з визначеним набором ознак (певною споживчою цінністю).

Багато хто з маркетологів вважають, що для ефективного позиціонування на цільовому ринку важливо **виділити одну головну ознаку** й засобами реклами подати її як “номер один”. В умовах надлишку інформації у свідомості покупця чітко фіксується цей “номер один”. А виходить, при виборі товару ця ознака буде діяти як “умовний рефлекс”, у свідомості споживача визначена споживча цінність викликає асоціацію з конкретною торговельною маркою. Найчастіше використовувані гасла: “краща якість”, “найдосконаліша технологія”, “максимальна безпека”, “найнижчі ціни”, “кращий сервіс” і таке інше.

Стратегії позиціонування

Перераховані вище ознаки характерні для такої стратегії позиціонування товару, коли увага споживача акцентується на **функціональних можливостях** товару, на тих **вигодах**, що вони дають, або тих **нестатках**, що вони задовольняють.

Основою стратегії позиціонування багатьох товарів є також **обставини їхнього використання**. Наприклад, цукерки «Марс» і «Снікерс» представляють як засіб угамування голоду в будь-яких обставинах; цукерки «Раффаєлло» віднесені до розряду подарунків, шоколад «Корона» позиціонується як джерело неймовірної насолоди.

Товари можуть позиціонуватися **по відношенню до визначених споживачів**. Для ілюстрації можна знову послатися на досвід фірм «Жиллет» і «Дюпон де Немур» по репозиціонуванню дезодоранту або тефлонового посуду.

Вам вже знайома і така стратегія позиціонування, коли **товар асоціюється з тією або іншою особистістю**. Згадаємо історію конкурентної боротьби фірм-виробників спортив-

18 Райс Э., Траут Дж. Позиционирование: битва за узнаваемость. – СПб: Питер, 2001. – С. 12.

19 **Репозиціонування** передбачає проникнення у новий споживацький сегмент або новий ринок.

20 Дайан А. Маркетинг // Академия рынка: маркетинг / А. Дайан, Ф. Букерель, Р. Ланкар и др. – М.: Экономика, 1993. – С. 96.

ного взуття “Найк” і “Рибок”. Фірма “Найк” стала лідером багато в чому завдяки тому, що її товар асоціюється з ім'ям зірки баскетболу Майкла Джордана. Фірма “Рибок” спробувала потіснити лідера, витративши на спонсорську підтримку спортсменів 400 млн. дол., але програла, оскільки “Найк” витратила на ці цілі 1 млрд. дол. Після того як частка “Рибок” на ринку упала до 15%, фірма взагалі згорнула діяльність по спонсорській підтримці спортсменів. Вона сконцентрувалася на споживачах старшого віку, що байдужі до моди й автографів спортивних зірок.²¹

Позиціонування товару на основі його *походження* побудовано на *асоціації товару з місцем його виготовлення*. Так американські виробники “Столичної” горілки намагаються потіснити своїх конкурентів, доводячи, що “Смірновська” горілка – місцевого виробництва, а “Столична” – продукт вищої якості, оскільки – це справжня російська горілка.

Кращому позиціонуванню товару можуть сприяти інші торговельні марки. Наприклад, на початку 90-х років чеська автомобільна компанія “Шкода” була придбана німецькою фірмою “Фольксваген”. На автомобілі “Шкода” тепер містилася марка “Фольксваген”, щоб “тінь” її високої репутації “упала” і на марку “Шкода”. Цей виверт подіяв на багатьох покупців і обсяг продажів автомобілів “Шкода” збільшився на 50%.²²

2.3. Розробка комплексу маркетингу

Третій етап у маркетинговій діяльності фірми, слідом за вивченням ринку, його сегментацією і позиціонуванням товару, є *розробка комплексу маркетингу*.

Комплекс маркетингу – одне з основних понять сучасної системи маркетингу, що визначається як набір перемінних факторів маркетингу, що піддаються контролю, сукупність яких фірма використовує в прагненні викликати бажану відповідну реакцію з боку цільового ринку²³.

У комплекс маркетингу входить усе, що фірма може використати для впливу на попит на свій товар. Він складається з ряду процесів технологічного й управлінського характеру:

- розробка товару;
- установлення цін на товари;
- вибір методів поширення товарів (каналів реалізації);
- стимулювання збуту товарів.

2.3.1. Основні етапи розробки товару. Умови успіху товару – новинки на ринку

Як відомо, кожному товарові властивий свій життєвий цикл, що може бути як досить тривалим, так і дуже коротким. Гострота конкурентної боротьби спонукає більшість підприємств постійно здійснювати розробку нових товарів. Ризик, пов'язаний з новаторством, великий, але настільки ж великі і можливості матеріальних вигод. Тому в США, наприклад, щорічно випускається більш 10 тисяч нових споживчих товарів. Лівову частку серед них складають харчові продукти, медикаменти, алкогольні напої й косметика. Фактично більшість цих товарів не є справжніми новинками, це модифікації колишніх моделей; тільки 5% є дійсно інноваційними. Більшість нових товарів зникає з ринку через кілька років.

Процес створення нового товару надзвичайно складний в умовах перенасиченого ринку і досить тривалий. Він включає ряд етапів:

- формування ідей і їхній економічний аналіз,
- розробка прототипу і його іспит,

21 Котлер ф., Армстронг Г. Основы маркетинга. – К.; М.; СПб.: Издат. дом „Вильямс”, 1998. – С. 498-499.

22 Там же. – С. 500.

23 Котлер Ф. Основы маркетинга. – С. 95.

- маркетингові дослідження,
- розгортання комерційного виробництва.

Задача кожного етапу складається в ухваленні рішення про доцільність або недоцільність продовження роботи над ідеєю.

• **Формування ідей.** На першому етапі висувуються ідеї про те, як задовольнити нові запити споживачів. Джерела ідей можуть бути всілякі.

Ідеї можуть висувати самі виробники. Так службовці компанії “Тойота” щорічно пропонують близько 2 мільйонів ідей (35 на одного службовця), і більш 85% із них утілюються в життя.

Поштовхом до народження ідеї може послужити споживач. Переконливий приклад приводить один із найвідоміших американських теоретиків менеджменту Пітер Друкер. Він стверджує, що компанія “МакДоналдс” своїм народженням зобов'язана тому, що її засновник Рей Крок не залишив без уваги вдале починання одного зі своїх споживачів. У той час Крок займався продажем міксерів для готування молочних коктейлів власникам закладів, що торгують гамбургерами. Власник невеликої “забігайлівки” у каліфорнійському містечку закупив у кілька разів більше міксерів, чим, здавалося б, було потрібно для закладу такого масштабу. Крок зацікавився причинами таких несподіваних дій і з'ясував, що власник закладу по імені Макдональд утілює в життя ідею створення підприємства швидкого обслуговування. Крок вважав за благо скупити все, чим володів цей раціоналізатор, разом із назвою закладу, і, уміло налагодивши справу, із часом створив фірму, що оцінюється в мільярди доларів²⁴.

Фірма може копіювати ідеї конкурентів. Таку стратегію в менеджменті називають “творчою імітацією”. Суть у тім, що фірма “чекає” коли хтось створить товар-новинку, а потім вступає в дію і через короткий проміжок часу пропонує ринкові той же товар, але вже удосконаленим, здатним задовольняти споживача, готового за нього платити. Стратегію творчої імітації неодноразово використовувала фірма ІБМ, безперечний лідер у виробництві електронно-обчислювальних машин. В сорокові роки фірма виготовляла великі універсальні електронно-обчислювальні системи для науково-дослідних центрів і університетів. Але пройшло небагато часу, і різні фірми стали використовувати це “чудо науки” для таких прозаїчних цілей, як ведення бухгалтерського обліку. До того моменту найбільш придатною для таких робіт і най передовою була ЕОМ фірми “Юнивак”, але вона не захотіла “принижувати достоїнство” свого наукового дітища службою конторським цілям. А компанія “ІБМ”, не менш здивована новою областю застосування ЕОМ, відреагувала негайно, і, скориставшись розробками конкурента, за чотири роки вибилася в лідери на ринку ЕОМ, хоча ще ціле десятиліття її машина уступала по технічних характеристиках продукції “Юнивак”. Але “ІБМ” виявила готовність задовольняти потреби замовника на його ж умовах, що включали, наприклад, підготовку програмістів спеціально для облікової справи й інші після продажні послуги. Другий раз фірма скористалася цією же стратегією в 80-і роки, коли на ринку проявився активний інтерес до персональних комп'ютерів. Фактично ідея створення такого комп'ютера належить фірмі “Еппл”. Керівники фірми ІБМ були переконані, що персональний комп'ютер не економічний, не має оптимальних характеристик, що попит на нього – це лише данина моді, тимчасове захоплення. Але попит наростав високими темпами. У США ринок персональних комп'ютерів за п'ять років (с 1979 по 1984 г) досяг такого обсягу продажів (15–16 млрд. дол.), що по великим ЕОМ був отриманий за цілих тридцять років. Компанія негайно включилася в роботу, у 1980 році випустила на ринок власний персональний комп'ютер. Зусилля компанії увінчалися справжнім успіхом. Усього два роки знадобилося ІБМ для того, щоб відібрати в компанії “Еппл” позицію лідера на ринку пер-

24 Друкер П. Рынок: как выйти в лидеры. Практика и принципы М., 1992. – С. 65.

сональних комп'ютерів. Більш того, саме її продукт став справжнім еталоном у класі персональних комп'ютерів і найбільш популярним виробом компанії.²⁵

Отже, із *маси наявних ідей компанія відбирає кілька таких, котрі є сенс розробляти далі*. При цьому застосовується широке коло критеріїв добору, у першу чергу, таких як *відповідність нового товару існуючим виробничим потужностям, масштаби технічного й маркетингового ризику*. У деяких випадках проводять опитування серед потенційних споживачів – так звана перевірка концепції.

Обрана ідея піддається *економічному аналізу*: оцінюється можливий обсяг продажів при визначених цінах, передбачувані витрати та прибуток на інвестиції в розробку такого товару.

• *Розробка й випробування прототипу* – тобто випуск дослідних зразків товару. Цей етап дозволяє прогнозувати можливості серійного виробництва й оцінити ресурси, необхідні для доведення товару до споживача. На стадії іспиту товару невеликій групі споживачів надається можливість користуватися зразком, порівнюючи його з уже існуючими моделями даної фірми або конкурентів.

• При позитивних результатах продукт переходить у наступний етап – *маркетингових випробувань*, коли товар впроваджується в декількох регіонах країни, і компанія вивчає реакцію широкого кола покупців.

Успіх таких випробувань залежить від дуже багатьох характеристик товару, причому не тільки його власних властивостей, але і таких як упакування, маркірування, товарний знак і ін.

Товаровиробники приділяють серйозну увагу не тільки якостям, але і зовнішньому оформленню товару. Адже 80% рішень про покупки приймається в магазині. І добре відомий товарний знак фірми, ефектне упакування підкреслюють переваги товару своєю формою, складом, дизайном. Практика маркетингу дає безліч прикладів того, коли на вибір покупця впливають психологічні, підсвідомі мотиви.

Ось приклад, що відображає вплив упакування на вибір споживача. Американський Інститут дослідження психології кольору провів дослід із метою визначити, чи впливає упакування на вибір продукту в більшому ступені, чим це усвідомлює споживач. Домашнім господаркам надали по три коробки, наповнені пральним порошком, і запропонували випробувати них протягом трьох тижнів, для того, щоб оцінити якість. Жінкам не говорили, що в коробках різного виду був однаковий порошок.

Одна коробка була пофарбована в яскраво-жовтий колір. Вважається, що такий колір особливо підходить для полиць у магазині, тому що упадає в око. У фарбуванні іншої коробки переважав синій колір без цятки жовтого. Третя коробка була синьою з великими жовтими плямами. Висловлюючи свої враження, домашні господарки заявили, що порошок із жовтої коробки був занадто сильним і навіть роз'їв подекуди тканину. Не сподобався і порошок у синій коробці: господарки стверджували, що він погано відпирає бруд. Більше всього сподобався порошок із третьої коробки, у фарбуванні якої сполучилися синій і жовтий колір. Жінки говорили, що він чудово відпирає білизну.²⁶

Інший приклад такого ж роду: якийсь виробник шоколаду для стимулювання продажів вирішив ніколи не класти в упакування більш однієї плитки, тому, що, на його думку, люди в глибині душі не люблять ділитися шоколадом.

Зрозуміло, що маркетингові випробування – це дорогий і тривалий етап (він триває не менш 10 місяців). Ризик пов'язаний, не тільки з можливістю понести збитки у випадку невизнання товару споживачами, але і з тим, що такі випробування дають можливість конкурентам довідатися про нові ідеї компанії.

²⁵ Друкер П. Рынок: как выйти в лидеры. – С. 59, 71-72, 289.

²⁶ Димнет Э. Искусство думать. М.: ВЕЧЕ, 1996. – С. 234-236.

• Останній етап розробки товару – **комерціалізація** – перехід до масового виробництва й розподілу тих товарів, що витримали випробування. Ця фаза вимагає координації багатьох видів діяльності – виробництва, упакування, збуту, ціноутворення і просування товару.

Складність проблеми розробки товару полягає в тому, що навіть настільки тривала і кропітка робота не гарантує успіху. Ілюстрацією може служити, описана Ф.Котлером, спроба фірми “Проктер энд Гембл” вийти на новий для неї ринок картопляних чіпсів, розпочата в середині 50-х років.²⁷

Технологія цього продукту не змінялася протягом 100 років. Для виявлення запитів покупців фірма опитала широке коло любителів чіпсів і визначила основні недоліки існуючих продуктів: вони дуже швидко черствіють, недостатньо хрусткі, майже завжди зламані, підгорілі, занадто жирні, упакування незручне для збереження й ін. Ці зауваження покупців були покладені в основу роботи над створенням досконалого продукту. Фірма працювала над технологією 10 років. Вона знайшла спосіб перетворення збезводненої картоплі в рослину тканину і нарізки її однаковими по розмірі скибочками, що легко уклалися стопками. Чіпси жарилися у вакуумі й упакувалися в бляшані коробки, що дозволяли зберігати продукт біля року. У 1968 р. новий продукт, названий “Прингл”, надійшов у продаж в одному зі штатів і відразу завоював 20% місцевого ринку. Після цього фірма почала поступово й обережно вводити свій товар на інші ринки. Тільки в 1975 р. продукт одержав загальнонаціональне поширення, і його частка склала 10% ринку чіпсів. Двадцятилітня робота стала, нарешті, окупатися. Однак у середині 70-х років у смаках покупців відбулися істотні зміни – зріс інтерес до натуральної дієтичної їжі без консервантів. Цією обставиною скористалися конкуренти, виробники свіжо вироблених чіпсів, представляючи чіпси “Прингл” як щось синтетичне, що складається суцільно з консервантів і добавок. На корпорацію “Проктер энд Гембл” навіть подали в суд, намагаючись домогтися заборони називати “Прингл” картопляними чіпсами. Обсяг продажів почав різко падати. Корпорації довелося витратити ще п'ять років на те, щоб довести, що її продукт абсолютно натуральний, щоб випустити на ринок новий, удосконалений варіант товару в надії дати йому можливість почати новий життєвий цикл. При повторному виході на ринок витрати на рекламу зросли з 300 тис. дол. до 8 млн. дол. Збитки склали більш 200 млн. дол. Але частка фірми на двохмільярдному ринку картопляних чіпсів зросла до 5,5%.

Отже, розробка товарів – це дуже тривалий, дорогий процес, зв'язаний з величезним ризиком. На ринку товарів індивідуального споживання зазнають невдачі 40% новинок, на ринку товарів виробничого призначення – 20%, на ринку послуг – 18%.

Чому ж одні товари перемагають, інші програють?

Визначальне значення тут мають споживчі переваги. У теорії маркетингу виділяють п'ять показників, ***від яких залежить успіх нового виробу.***²⁸

1. Відносна перевага – найважливіше питання – чи володіє товар перевагою перед аналогічними виробами. При цьому акцент роблять не стільки на об'єктивних перевагах, скільки на тім, чи буде ця перевага сприйнята споживачами. А це стане можливим, якщо нові вироби задовольняють дійсно важливу потребу людини.

2. Сумісність – також розглядається із суб'єктивних позицій, як ступінь відповідності новинки існуючим цінностям і минулому досвідові потенційних споживачів.

Наприклад, новий шампунь не стане популярним, якщо дати йому назва “Трішки йогурту”, що повинне звернути увагу покупців на такий корисний для волосся компонент як йогурт. Доцільніше назвати новинку “Наліт зачарування”. Зачарування – це те, чого чекають споживачі від таких товарів, а виходить, інтерес до новинки буде забезпечений.

²⁷ Котлер Ф. Основы маркетинга. – С. 322-325

²⁸ Котлер Ф., Армстронг Г. Основы маркетинга. – С. 675-676.

3. Складність – складний у розумінні і використанні товар не завоює широкого визнання. Цього принципу, наприклад, постійно дотримує компанія “Епл Компьютерс”. Її персональний комп'ютер може бути освоєний споживачем будь-якого віку.

4. Можливість випробувати продукт: ефективний метод просування товару на ринок – надання зразків товару. Компанія “Проктер энд Гембл”, наприклад, щорічно поширює безкоштовно мільйони пробних зразків своєї продукції. Якщо це більш складний і дорогий товар (автомобіль, комп'ютер і ін.) то можлива така форма залучення покупців як оренда. Фірма ІБМ широко використовувала такий прийом при просуванні персонального комп'ютера на ринок.

5. Помітність – відбиває ступінь очевидності результатів використання товару споживачем для його знайомих і сусідів. Наприклад, коли вперше з'явилися домашні кондиціонери, було виявлено, що в районах щільної забудови вони користувалися великим попитом, чим в інші. Там жителі могли спостерігати роботу кондиціонерів у квартирах сусідів і купували такі ж. Такий само результат дає залучення до споживання товару лідерів суспільної думки – зірок кіно, спорту й ін.

Та ж проблема – успіху або провалу новинки – із погляду виробника може мати такі причини:

- сама ідея гарна, але обсяг ринку переоцінений;
- готовий товар має конструктивні недоліки;
- новий товар був невдало позиціонований, реклама неефективна або занадто висока ціна;
- витрати на розробку виявилися вище розрахункового рівня;
- відповідний удар конкурентів був сильніше, ніж очікувалося.

Розробка новинок гальмується наступними об'єктивними обставинами:

- дроблення ринку на дрібні сегменти ставить межу обсягові продажів і зростанню прибутку;
- соціальні і державні обмеження (новинка повинна, наприклад, відповідати вимогам екологічності);
- висока вартість НДДКР;
- нестача капіталу на реалізацію перспективних ідей;
- відставання в часі: ідею можуть одночасно розробляти кілька конкурентів, перемагає той, хто діє швидше;
- скорочення життєвого циклу товару: конкуренти швидко копіюють популярну новинку (наприклад, компанія “Соні” колись могла не менш трьох років насолоджуватися перевагами ведучого виробника новинки, сьогодні конкуренти за 6 місяців копіюють товар і “Соні” ледь встигає окупити свої інвестиції).

При таких серйозних труднощах у створенні і просуванні новинки, головним **фактором успіху є сам продукт**, його оригінальність, найвища якість, велика споживча цінність. Виробники, що мають великі переваги перед аналогічними продуктами, домагаються успіху в 98% випадків, у той час як виробники товару із середніми перевагами – тільки в 58 % випадків, а з мінімальними перевагами – у 18% випадків.

Необхідність постійно пристосовуватися до умов ринку, прагнення утримати позиції на ньому обумовлює безперервність роботи над модернізацією товару, пошуком нових рішень. Як правило, у роботі знаходиться кілька товарів, що розрізняються за “поводженням”.

А) **Товари-лідери.** Саме вони визначають успіх фірми, забезпечують широку клієнтуру і великий прибуток (особливо новинки).

Б) **Товари “локомотиви”.** Ці товари тягнуть за собою інші вироби, сприяючи утвердженню фірмової марки.

В) **Тактичні товари** (товари підтримки), що поповнюють наявний асортимент, щоб клієнти не зверталися за відсутніми виробами до конкурентів. Ці вироби рентабельні, тому що реалізуються широкій групі покупців із достатньою торговельною надбавкою. Вони усувають негативні емоції, що можуть виникнути при відсутності їх у продажі.

Г) **"Зазиваючі товари"**, що залучають покупців низькою ціною. Наприклад, у великих магазинах товари широкого вжитку (цукор, олія) продаються практично зі збитком, але покупець асоціює їхні ціни з усім асортиментом магазину.

Маркетингова фірма постійно піклується про сприятливий образ (іміджі) свого продукту. У зв'язку з цим періодично, за допомогою анкетування, одержує інформацію про привабливість товару, задоволеності покупців, співвідношення "якість – ціна", і проводить рекламні компанії з метою утвердження сприятливого іміджу. Формування іміджу невіддільно від поінформованості споживачів про продукт, що також забезпечується через рекламу.

2.3.2. Ціноутворення

Цінова політика фірми, насамперед, залежить від типу ринку, на якому вона діє. Очевидно, що на **ринку чистої конкуренції** фірма не може не орієнтуватися на суспільний рівень цін, що формуються в результаті вільної дії ринкового механізму. **Чиста монополія** допускає диктат виробника в ціноутворенні. **Олігополія** спонукує постійно контролювати дії конкурентів у ціноутворенні, а тому або йти за лідером, або вживати заходів нецінового характеру для утримання своєї частки ринку. **Ринок монополістичної конкуренції**²⁹ надає фірмі відносну свободу у встановленні цін на свій товар, за умови, що їй вдається переконати споживачів в унікальності своєї продукції.

Методика ціноутворення включає 6 етапів:

- постановка задач ціноутворення,
- визначення попиту (аналіз його еластичності),
- оцінка витрат (очевидно, що вони визначають мінімальний рівень ціни),
- аналіз цін і товарів конкурентів,
- вибір методу ціноутворення,
- установа остаточної ціни.

Постановка задач ціноутворення

Задачі ціноутворення визначаються позицією фірми на ринку й обраною стратегією маркетингу.

А) **"Атакувати" конкурентне підприємство** (завоювати лідерство) – на ринок випускається продукт, що користується широким попитом, за дуже низькою ціною (демпінг).

²⁹ **Ринок чистої (досконалої) конкуренції** – це ринок на якому діє значна кількість дрібних виробників та споживачів, входження виробників в такий ринок абсолютно вільне. Частка кожного з суб'єктів в загальному обсягу продажів настільки мала, що жоден з них не може впливати на ринкову ціну. Ціна формується в наслідок вільного коливання співвідношення попиту та пропозиції.

Ринок чистої монополії – це ринок, на якому діє єдиний продавець продукту, що користується широким попитом. Входження в ринок конкурентів не допускається монополістом. Монополія має абсолютний контроль над пропозицією товару і ціною на нього.

Олігополія – ринок, на якому діє невелика кількість крупних фірм (3–4 компанії), які виробляють однорідну, або взаємозамінну продукцію. Між ними існує жорстка взаємозалежність. Маніпулювання одного з суб'єктів показниками якості, ціни товару, рекламою тощо спонукають інших приймати контрзаходи.

Ринок монополістичної конкуренції – ринок, на якому діє велика кількість фірм, що виробляють диференційовану продукцію. Виробники мають відносний контроль над цінами на свій товар. Однак вижити на такому ринку можливо лише за умови, що фірма доведе споживачеві, що її товар є абсолютно унікальним, або зможе знайти на ринку таку групу споживачів, чий інтерес не задовольняють конкуренти.

Таку політику можуть використовувати лише дуже могутні фірми, що мають можливість покривати збитки на інших ринках, або за рахунок диверсифікації. Вона носить тимчасовий характер, оскільки, завоювавши лідерство, фірма може установити ціну на монопольно високому рівні.

Б) Захиститися від натиску конкуруючої фірми – при цьому проводять політику низьких цін, або навпаки, політику високих цін, якщо мова йде про престижний продукт. Наприклад, компанія “Форд”, атакуючи “Дженерал Моторс”, установила ціну на автомобіль “Континенталь” на рівні 10 тис. дол., тобто більш високу, чим на модель “Кадиллак”. У відповідь “Дженерал Моторс” підвищила ціну на свою модель до 12,5 тис. дол., зберігши, тим самим, імідж “Кадиллака” як найдорожчого і самого престижного товару.

В) Упровадитися в посередницькі структури – великі дешеві універмаги, або навпаки, найбільш дорогі магазини. Це досягається через різні пільги торгуючим організаціям: вигідні знижки, право установлювати високі торговельні націнки, відстрочки по платежах за поставлений товар, надання права ексклюзивного продажу товару у визначених типах магазинів і інше.

Г) “Знімати вершки” із ринку – установлюючи дуже високу ціну. Така ціна створює образ якості і стійкості підприємства, відлякує конкурентів і дозволяє впровадитися в середовище споживачів, що готові платити дану ціну, навіть якщо роблять це зі снобізму, із бажання продемонструвати свою вагу в суспільстві. Ця політика спрямована на **максимізацію прибутку в короткий термін** і можлива лише в тому випадку, якщо споживачі усвідомлюють реальні відмінності між продуктом фірми і товарами конкурентів, якщо сам товарний знак фірми служить засобом реклами. **Високі ціни виправдані, якщо мова йде про випуск справжніх новинок**, про завоювання лідерства по якості, тому що це вимагає високих витрат на НДДКР.

Дану тактику можуть застосовувати і такі фірми, що пропонують ринкові продукт, який користується високим попитом, але не володіють на першому етапі виробничими потужностями, достатніми для задоволення зростаючого попиту при цінах, доступних для багатьох.

Д) Проникнути на ринок через його базу. При цьому фірма встановлює досить високу ціну, щоб охопити відразу якомога більше число споживачів і утримати лідируючі позиції на ринку. Або ціни поступово знижуються кожного разу, коли попит зростає на 10-20%, чи даний сегмент поступово себе вичерпує. Таким чином, у коло споживачів утягують усе нові шари населення, і обмежується доступ конкурентів у даний ринок. Втрати фірми від зниження цін із надлишком покриваються за рахунок росту обсягу продажів.

Таку політику проводять найбільш могутні досвідчені фірми. Прикладом може служити “цінова війна”, що веде корпорація Procter & Gamble на англійському ринку з виробниками засобів для миття посуду. Фірма дотримується стратегії “щоденного зниження цін”, підтримуючи різницю в цінах із товарами конкурентів у межах 13%. У 1995 р. вона різко знизила ціну, скоротивши різницю до 4%. Щоб вижити, англійські компанії були змушені також знизити ціни і довести різницю до 10%. Procter & Gamble заставою свого успіху вважає могутню рекламну підтримку. Ця фірма – найвеликий рекламодавець у світі. Її річний рекламний бюджет – 1,46 млрд. дол. Це на порядок більше, ніж у найближчих конкурентів.

Е) Забезпечити виживання фірми – така тактика застосовується в стадії впровадження товару або в депресивній фазі економічного циклу. Ціни наближаються до витрат виробництва.

У процесі ціноутворення підприємство зіштовхується з численними **обмеженнями, народжуваними ринком.**

1. **Законодавство** – сформована в державі правова база, спрямована на захист конкурентного середовища, забороняє дискримінаційну діяльність, демпінгову торгівлю, змову про ціни, приховані пільги тощо. Крім того, існує система державного регулювання цін.

2. **Виробничі потужності** – якщо підприємство встановить ціну, доступну для багатьох споживачів, то попит перевищить пропозицію і буде, неминуче, забезпечений конкуруючими підприємствами на шкоду першому виробникові.

3. **Ринкові ціни** – орієнтир, щодо якого можуть коливатися ціни в залежності від позиції підприємства на ринку й іміджу, до якого воно прагне. Ціни нижче ринкових устанавлювати недоцільно, якщо підприємство прагне завоювати міцні позиції на ринку, інакше можна втратити репутацію. Ціни вище ринкових можна встановлювати, якщо більш висока якість товару є реальною і загально визнаною.

4. **Економічна кон'юнктура** – ріст цін виправданий у стадії підйому. Але в стадії депресії необхідно підтримувати ціни на рівні, що відповідає купівельної спроможності.

5. **Витрати виробництва** – виступають базою для встановлення ринкової ціни.

Аналіз еластичності попиту у процесі ціноутворення

Другий етап у методиці ціноутворення – визначення попиту, аналіз його еластичності.

Цінова еластичність попиту – це міра чутливості попиту до зміни ціни. Визначається за допомогою **коефіцієнту еластичності**, що розраховується як відношення процентної зміни обсягу попиту до процентної зміни ціни.

Розрізняють такі рівні еластичності попиту за ціною як:

- одинична еластичність – коли зміна ціни викликає пропорційну зміну попиту (коефіцієнт дорівнює одиниці),
- еластичний попит – коли динаміка попиту вище, ніж динаміка ціни (коефіцієнт більше одиниці),
- нееластичний попит – коли динаміка попиту менше динаміки ціни (коефіцієнт менше одиниці).

Від чого ж залежить рівень цінової еластичності попиту?

- Покупці менш чутливі до ціни товарів першої необхідності;
- важко знайти товари-замінники;
- товар відрізняється унікальними особливостями, високою якістю, престижністю;
- загальні витрати на товар поглинають незначну частку бюджету.

Якщо попит еластичний, то продавець буде знижувати ціну. Це забезпечить ріст продажів, збільшення загального доходу, переваги в ціновій конкуренції, Але це можливо доти, поки граничні витрати не перевищать граничний дохід.

Якщо попит нееластичний, продавець може підвищувати ціну, не боячись значного скорочення обсягу продажів. Але при цьому необхідно враховувати дії конкурентів і інші умови ринку.

З теорії ринку відомо, що ціна і попит знаходяться в зворотно пропорційній залежності, що ринкова ціна встановлюється при умові спів падіння обсягів попиту та пропозиції (в точці перетинання кривих попиту та пропозиції). Але практика маркетингу дає й інші приклади:

- часто ціни визначаються не стільки рівновагою, скільки мовчазною згодою між виробниками, що встановлюють ціни, орієнтуючись не на попит, а один на одного;
- зниження ціни знецінює продукт в очах деяких категорій споживачів, а підвищення ціни сприяє поліпшенню іміджу продукту.

У такій ситуації для фірми важливо визначити **«вилку прийнятності цін»** для більшості споживачів, оскільки одні покупці відмовляються від покупки, якщо ціна перевищує якийсь

рівень, думаючи, що вона занадто висока, інші не купують товар за ціною нижче певного рівня, вважаючи, що за таку ціну нічого доброго не продадуть. Установлення ціни в межах прийнятності для більшості забезпечує фірмі рентабельність.

Як бачимо, на еластичність попиту впливають не тільки цінові, але і психологічні фактори. З цієї причини багато фірм використовують практику встановлення **округлених цін**. До таких цін споживачі відносяться доброзичливо, як досить простих для розрахунків.

У практиці ціноутворення існує також поняття **граничних цін**: мова йде про дійсний психологічний поріг, що споживачеві важко переступити. Гранична ціна різна для різних товарів. Так, якщо 10 одиниць є граничною ціною для визначеного товару, то продавець зволіє як можна довше утримувати неї, або установить ціну на рівні 9,99 одиниць, що з'явиться поштовхом до росту попиту. Значне число споживачів позитивно сприймає такі ціни, хоча деякі і незадоволені тим, що їх “приймають за дурнів”.

Методи ціноутворення, застосовувані у практиці маркетингу

Наступний елемент цінової політики – **вибір методу ціноутворення**. Цей вибір залежить від типу ринку, на якому діє фірма, її частки в цьому ринку, її економічної потужності та авторитету.

1. Найпростіший і розповсюджений метод – визначення ціни за принципом “середні витрати плюс прибуток”.

Ціна = витрати ÷ (1 – бажаний дохід від збуту).

Наприклад, витрати виробництва = 160 грн., бажаний дохід – 20%.

Ціна = 160 ÷ (1 – 0,2) = 200 грн.

Цей метод слабо відбиває попит, а тому спрацьовує лише тоді, коли встановлена ціна приводить до запланованого обсягу продажів. Однак він популярний з багатьох причин:

- а) продавці краще представляють величину витрат, ніж попиту,
- б) коли більшість компаній галузі використовує таку методичку, ціни їхніх товарів зближуються і цінова конкуренція слабшає,
- в) багато суб'єктів ринку вважають, що така ціна справедлива як стосовно продавців, так і стосовно покупців: продавці одержують справедливу віддачу від капіталовкладень, але не наживаються на покупцях, коли попит починає рости.

2. Розрахунок ціни на основі *аналізу безбитковості і забезпечення цільового прибутку*.

До такої методички можуть прибгати монополісти, у яких є можливість контролювати пропозицію товару на ринку. Наприклад, компанія “Дженерал Моторс” призначає ціни на свої автомобілі з таким розрахунком, щоб одержати 15-20% прибутку на вкладений капітал.

Приведемо умовний приклад. Фірма бажає на 10 млн. дол. капіталу одержати 20% прибутку (2 млн. дол.). Валовий дохід повинен скласти 12 млн. дол. Якщо фірма планує продати 600 тис. одиниць продукції, то установить ціну в 20 дол., а якщо бажає довести обсяг продажів до 800 тис. одиниць, то ціну необхідно знизити до 15 дол.

3. Встановлення цін на основі *цінності товару, що відчувається споживачем*. При цьому основну роль грає не стільки величина витрат, скільки споживацьке сприйняття. Якщо покупець усвідомлює, що товар має високу якість, престижний, або при його придбанні гарантуються додаткові послуги, то ціна може бути більш високою, ніж у конкурентів.

4. Встановлення ціни на основі *рівня поточних цін*. Тут до уваги приймаються, насамперед, ціни конкурентів і в меншому ступені власні витрати і попит. Найчастіше така методика застосовується на олігополістичному ринку, де ціни на товари приблизно однакові. Менші фірми “йдуть за лідером”, якщо він змінює ціну. При цьому знижується активність підприємства на ринку, але знижується і ризик.

2.3.3. Методи поширення товарів

Продаж товару, роздрібна торгівля – це останній іспит для всієї системи маркетингу. Ідеально розроблений, виготовлений і розрекламований товар не буде нічого коштувати, якщо продавець не зможе зробити його доступним у короткий термін і за ціною, що задовольняє споживача. Тому *важливою складовою частиною комплексу маркетингу виступає вибір методу розподілу товарів (каналів реалізації).*

Канал розподілу – це сукупність взаємозалежних організацій, що роблять товар доступним для споживача.

Чому ж виробники воліють передавати частину функцій по збуту товарів посередникам, адже при цьому вони позбавляються прямих контактів із споживачами, обмежується їхній контроль над продажем продукції? Практика доводить, що посередники, використовуючи свої зв'язки, досвід, переваги спеціалізації і високу якість роботи, можуть принести виробникові більше користі, чим він одержує при самостійному збуті своєї продукції.

Канали розподілу виконують ряд важливих функцій.

- *Інформаційна функція* – збір інформації, проведення маркетингових досліджень, передача їхніх результатів виробнику для коректування виробничих програм.
- *Стимулювання збуту* – розробка і поширення рекламної інформації про товари.
- *Установлення контактів* – пошук потенційних покупців і налагодження стійких зв'язків із ними.
- *Приведення товару у відповідність із вимогами покупців* – монтаж, установка, упакування, транспортування й ін.
- *Прийняття ризику* – посередник приймає на себе відповідальність за реалізацію товару, пошук і використання фінансових засобів, необхідних для функціонування каналу.

Види каналів реалізації товару і фактори, що визначають їхній вибір

У комерційній практиці застосовується кілька видів каналів розподілу:

- *прямий (канал нульового рівня)* включає виробника і споживача,
- *короткий (однорівневий)* – у ньому діють виробник, постачальник і споживач,
- *довгий (трирівневий):* виробник – оптовик – дрібнооптовий торговець – роздрібний торговець – споживач.

Існують і більш довгі канали розподілу. Чим більше посередників у каналі, тим складніше виробнику одержувати інформацію про кінцевих споживачів і контролювати збут.

Традиційна форма реалізації товарів – через магазини. Для країн із розвинутою ринковою економікою характерне зростання масштабів концентрації торговельного капіталу. Незалежна ізольована торгівля (оптова і роздрібна) переживає спад. Це підприємства невеликих розмірів, переважно сімейного типу, їхні власники не мають належної кваліфікації. Погане керування і відсутність комерційних і фінансових зв'язків обумовлює більш високі ціни, чим в інших торговельних підприємствах. З цих причин пріоритет усе більш переходить до універсальної концентрованої торгівлі – до підприємств із численними філіями, універмагами, дешевими магазинами, мережею автоматів, комп'ютерною системою інформації споживачів, каналами прямого збуту товарів. Роль великих торговельних фірм зростає так, що товари часто продаються під їхнім товарним знаком, а не під маркою виробника.

Можливості прямого маркетингу

Розвиток засобів комунікації і масової інформації сприяє зростанню ролі каналів прямого збуту – так називаний *прямий маркетинг*: торгівля за каталогами, продаж “по телефону”, із замовленнями поштою і т.п.

Методи прямого маркетингу досить широко розповсюджені. У ФРН прямий маркетинг охоплює 5% роздрібною торгівлі, у Швеції – 3%, у Франції – 2,5%, у США – 2,8%. Частіше інших таким способом реалізуються книги, продукція текстильної промисловості, електротехнічні й інші побутові товари.

«Друге народження» переживає і така традиційна форма прямого маркетингу як *торгівля вдома (особистий продаж)*. На початку століття продажем удома займалися тільки кілька солідних фірм, таких як “Зінгер”, “Електролюкс” і ін. У даний час вона охоплює різні галузі економіки: автомобілебудування, виробництво товарів для будинку, косметики і гігієнічних товарів, видавничу діяльність, страхування й ін.

Зростання ролі даного каналу реалізації пояснюють такими причинами як формування нового стилю життя; інтерес, що виявляється покупцями (особливо жінками) до торговельних зустрічей. На цих зустрічах, крім реальної потреби в товарі, виникають додаткові стимули, що спонукають до покупки – докладна інформація дистриб’ютора, можливість випробувати товар, вплив друзів і знайомих і ін.

2.3.4. Просування товару. стимулювання збуту

Досить важливим елементом комплексу маркетингу є *стимулювання збуту*. Цей процес припускає диференційований вплив на всіх учасників купівлі-продажу.

Вплив на торговельний персонал фірми

Можливі важелі такого впливу – різні системи оплати праці (оклад, комісійні й ін.), спеціальні премії і нагороди, участь у прибутках, партнерство або частка у власності. Ступінь прийнятності цих важелів для різних умов, рівень їхньої ефективності – різні.

Наприклад, така форма винагороди як *оклад* – тобто система фіксованих погодинних (поденних, помісячних) виплат. Її переваги в тім, що система легко керується, стимулює лояльне відношення службовців до компанії, передбачувана як для працівників, так і для роботодавця. Недоліки окладу в тім, що він не залежить від обсягу продажів, що зробив агент. Гарантія одержання окладів може знизити ініціативність працівників (як добре, так і погано працюючих). Тому така форма винагороди більш прийнятна в торгівлі через магазини. Покупець приходиться сам, його спонукає потреба в товарі. Ініціатива продавця зводиться до мінімуму, зате менеджер у змозі легко контролювати час, відношення до роботи своїх підлеглих. Оклад гарний і в тих ситуаціях, коли ціна товару настільки низка, а обсяг продажів настільки високий, що стає неможливим або непрактичним проводити підрахунок комісійних.

Комісійна винагорода виплачується працівникові у відсотках від обсягу продажів. Можливе застосування фіксованих або прогресивних комісійних. Останнє припускає їхній ріст у міру збільшення обсягу продажів. Фірма може просто не виплачувати комісійних, поки не буде досягнутий заздалегідь обговорений рівень продажів. Зрозуміло, що ця система володіє могутнім мотивуючим впливом, забезпечує прямий зв’язок між зусиллями працівника і сумою його заробітку. Ризик фірми зводиться до нуля, тому що винагорода виплачується лише після продажу товару. Але й у цієї форми є недоліки. Використання її у чистому вигляді фактично перетворює торговельного агента фірми в незалежного підприємця, що діє у власних інтересах. Природне прагнення збільшити розмір комісійних не спонукає агентів до роботи з новими товарами, що вимагають додаткових зусиль. Вони надають перевагу старим перевіреним ходовим товарам, орієнтуються на негайні угоди, і не займаються тими покупцями, що вимагають значних витрат часу і зусиль. Незважаючи на очевидні недоліки, така форма оплати є ідеальним варіантом для починаючих фірм, оскільки дозволяє залучити до роботи досвідчених агентів, яким фірма не в змозі платити повний оклад.

Спеціальні призи і нагороди у вигляді коштовних подарунків, товарів, круїзів і ін. Призначені за для утворення атмосфери змагальності, при необхідності сконцентрувати зусилля торговельних агентів на визначених напрямках. Наприклад, просування нового товару або пошук нових клієнтів.

Такі форми стимулювання персоналу, як **частка в прибутку або частка у власності** (партнерство), теоретично сприймаються підприємцями як дуже ефективні. Але на практиці вони народжують чимало проблем: складно підрахувати, як індивідуальні зусилля впливають на прибуток у кожному конкретному випадку, приходиться розкривати співробітникам усі фінансові “схованки” свого бізнесу. Надання персоналові частки у власності обмежує волю в прийнятті рішень, виникає необхідність їхнього узгодження з партнерами. Якщо організація не припускає обмеженої відповідальності, то підприємцеві приходиться відповідати по боргах своїх партнерів.

Отже, достоїнства і недоліки перерахованих методів винагороди торговельного персоналу спонукають до пошуку такої їхньої комбінації, що приносила б найбільший ефект.

Практика роботи з дистриб'юторами і лідерами суспільної думки

Важливим об'єктом, на який необхідно впливати з метою стимулювання збуту, є **дистриб'ютори** (торговельні організації, що реалізують товар фірми). Тут перевага віддається фінансовим пільгам – знижкам, відстрочкам по платежах, праву встановлювати більш високі торговельні націнки й ін. Такий варіант роботи визначається як **кооперування**. І хоча тут використовуються могутні економічні стимули, виділяють і слабкі сторони такої взаємодії, а саме, виробник застосовує до усіх однакові стимули, засновані на простому розрахунку: “є стимул – є реакція”.

Більш досвідчені компанії прагнуть установити з дистриб'юторами відносини **довгострокового партнерства**. Виробник чітко визначає, чого саме він хоче від дистриб'юторів (яке охоплення ринку, розвиток системи маркетингу і надання маркетингової інформації виробникові, якісний рівень і обсяг наданих послуг і ін.). Виробник може пов'язувати розміри винагороди дистриб'юторів із тим, наскільки точно вони дотримуються встановлених умов. Наприклад, замість того, щоб просто платити 35% комісійних, можна запропонувати 20% за виконання базових торговельних операцій, 5% – за продаж товару протягом 60 днів, 5% – за своєчасну оплату рахунків, 5% – за надання інформації про покупців.

Надзвичайно важливим аспектом стимулювання збуту є вплив на **лідерів суспільної думки**, тобто осіб, що користуються популярністю й авторитетом у суспільстві. Використовуючи їхню здатність впливати на споживчі смаки, фірма прагне ознайомити них із товаром, спонукати випробувати його, домогтися їхньої симпатії стосовно продукту. “В обмін” даний суб'єкт може одержати подарунок – грошова винагорода, сам товар, подарож і ін.

Засоби впливу на кінцевого споживача

І все-таки, усі перелічені учасники процесу купівлі-продажу – це лише посередники на шляху фірми до свого споживача. Саме на нього націлені всі зусилля цих учасників. **Засоби впливу на споживача** з метою стимулювання збуту залежать від стадії життєвого циклу товару.

У стадії впровадження: надання документації з розгорнутим обґрунтуванням якості і ціни товару, безкоштовна пропозиція зразка; безкоштовна пропозиція товару на пробу протягом визначеного часу (тиждень, місяць). Усі ці міри спрямовані на максимальне ознайомлення покупців із товаром.

У стадії росту: знижки, диференційовані премії, як умова покупки; зниження ціни. Ці дії забезпечують ріст числа покупців і кількості одиниць товару, що купується ними.

У стадії зрілості: сувеніри і премії (подарунок часто збільшує прибуток на кілька десятків пунктів), різні ігри, конкурси, лотереї (при цьому основна увага покупців концентрується не на самому товарі, а на конкурсі, безкоштовна участь у якому обіцяє чималі вигоди – виграш у виді машини, подорожі і т.п. Фірма при цьому збільшує доходи (іноді більш ніж на 50 %). Можливі “спеціальні пропозиції” – наприклад, гарантія повернення грошей незадоволеному покупцеві, або пропозиція товару зі значною знижкою, але діюче лише протягом короткого терміну, що змушує клієнта швидко прийняти рішення. Продукт у цій стадії добре відомий, і мова йде про те, щоб міцніше “прив’язати” покупців до фірми і помножити їхнє число.

У стадії насичення і спаду застосовуються методи, що дозволяють товарові “умерти красиво”, розпродати запаси без збитку. Тут придатні всі перераховані прийоми попередньої стадії. Можна використовувати і такі як безпроцентний кредит, залучення “клієнта-друга” (покупцеві, що придбав товар, пропонують за винагороду зацікавити в покупці своїх знайомих) і ін.

Слід зазначити, що тактику стимулювання збуту не можна використовувати постійно, інакше зникне “шоковий ефект”. Покупець повинний розуміти, що фірма робить йому подарунок, і зволікання веде до його втрати.

2.3.5. Особливості просування товару і стимулювання збуту для малого бізнесу

Особливості маркетингу в малому бізнесі визначаються обмеженістю фінансових коштів, які можуть бути спрямовані на забезпечення популярності, проведення широких рекламних компаній. Підприємці змушено використовувати мало бюджетні інструменти формування попиту на свій товар.

У даний час наростає популярність так званого *“партизанського маркетингу”*. Цей термін увів у теорію маркетингу американський маркетолог Джей Конрад Левинсон (Jay Conrad Levinson), у минулому креативний директор рекламного агентства “Лео Барнетт”. В 1984 році вперше опублікована його книга “Партизанський маркетинг”³⁰. Вона адресована власникам малих бізнесів і присвячена мало витратним способам завоювання ринку.

Наведемо приклади найпоширеніших прийомів “партизанського маркетингу”:

- Використання недорогих рекламних носіїв:
- ✓ «візиток, що продають», на яких зазначені не тільки традиційні відомості про ваше підприємство, але й так зване “унікальна торговельна пропозиція” (УТП), тобто лаконічна інформація про те, які проблеми споживача допоможе розв’язати ваш продукт, у чому полягає його унікальність, чим визначається пряма вигода від співробітництва з вами;
- ✓ інформаційні листи потенційним клієнтам; у них також акцент повинен бути зроблений не на описі позитивних якостей вашої фірми, а на тому, що ваш продукт допоможе розв’язати значимі проблеми споживача, тобто, та сама УТП;
- ✓ розклеювання оголошень; роздача флаєрів, графіті на асфальті; самоклеєння з інформацією про підприємство, телефонами й сайтом;
- ✓ рекламна інформація, розміщена на склі вашого автомобіля, футболках, кепках, кружках, повітряних кульках, пакувальних пакетах;
- ✓ відкриття безкоштовних телефонних ліній для залучення нових покупців і спілкування з постійними споживачами з метою виявлення рівня споживчої задоволеності, інформування про нові пропозиції, підтримки лояльного відношення до фірми.
- Укладання партнерських угод з підприємствами, що працюють із тією ж групою покупців, але, які не є прямими конкурентами. Наприклад, виробник офісних меблів може

³⁰ Джей Конрад Левинсон, Пол Хенли. Партизанский маркетинг. Добро пожаловать в маркетинговую революцию. СПб.: Питер, 2006

укласти угоду з фірмою, що займається доставкою очищеної води в офіси, про поширення їх флаєрів. Медичний центр, що займається лікуванням хребта, може направляти своїх пацієнтів у партнерські клініки для проведення рентгена або томографії. Можна домовитися про використання клієнтської бази інших компаній, що займаються суміжним бізнесом. Мотивувати партнера можна виплатою відсотка від продажів.

- Участь у масових суспільних заходах («День міста», «День сміху», «Виставка квітів» і т.п.), де можна при мінімальних витратах представити інформацію про свій продукт.
- Широкі можливості для забезпечення популярності й просування товару дають інтернет-ресурси: власний сайт, соціальні мережі, форуми й ін.
- Збільшити число споживачів можна, стимулюючи постійного покупця залучати своїх друзів. Мотивація – знижки, подарунки.
- З метою стимулювання збуту найчастіше використовується «*підкуп*» покупців за допомогою знижок. Це, безумовно, ефективно. Але знижки не гарантують формування групи постійних споживачів. Покупці легко переходять від однієї торговельної марки до іншої в прагненні отримати вигоду. Корисно використовувати *продаж з купоном*, який надає право на одержання вираженої в грошах знижки при повторній покупці.
- Лояльність покупця до фірми буде вище, якщо він одержує гарантії якості. Взяти на себе такі гарантії корисно для іміджу фірми. Адже однаково за законом про захист прав споживача продавець зобов'язаний обміняти неякісний товар. Чому б не включити гарантії у свою УТП.
- І ще раз про УТП – унікальну торговельну пропозицію. Досить рідко малі підприємства здатні запропонувати ринку абсолютно унікальний товар-новинку. У товарів широкого вжитку частіше немає унікальної переваги, ціна є основним конкурентним фактором. У цих умовах необхідно створити УТП зі звичайних характеристик або побудувати його на емоціях. Можна використовувати все: спеціальне упакування, незвичайну форму, кольорову гаму і т.д. Крім того, унікальна торговельна пропозиція не завжди може стосуватися товару або послуги – це може бути щось в компанії, *в сервісі, в умовах продажів*, що кардинально відрізняє вас від конкурентів.

3. ПРАКТИКУМ З МАРКЕТИНГУ

ТЕСТИ

1. Ринок – це:

- А) місце де зустрічаються покупці і продавці для здійснення обміну товарами (послугами);
- Б) всякий інститут чи механізм, який зводить покупців і продавців для здійснення обміну товарами;
- В) система об'єктивних суспільних відносин між споживачами та виробниками з приводу обміну товарами та послугами;
- Г) вірні відповіді Б і В.

2. Відчуття незадоволеності в чомусь необхідному, яке спонукає людину до дій, називається:

- А) запитом;
- Б) потребою;
- В) нестатком (нуждою);
- Г) попитом.

3. Нужда, яка набула специфічної форми в залежності від особистих якостей людини, називається:

- А) дискомфортом;
- Б) потребою;
- В) попитом;
- Г) запитом.

4. Який ринок вимагає активного застосування маркетингу:

- А) ринок досконалої конкуренції,
- Б) ринок продавця,
- В) ринок олігополії,
- Г) ринок покупця,

5. «Ринку покупця» притаманні:

- А) можливість для покупця впливати на рівень ціни товару;
- Б) наявність дефіциту, що спонукає споживача до активного пошуку товару, який відповідає його запитам за якістю та ціною;
- В) можливість для споживача обирати виробника, який пропонує продукт з найбільшою споживною цінністю;
- Г) наявність продукту, який користується необмеженим попитом споживачів.

6. Що є головним у визначенні суті маркетингу?

- А) Максимізація обсягу збуту товарів,
- Б) зниження витрат виробництва та підвищення рентабельності,
- В) забезпечення максимального задоволення потреб споживача,
- Г) підвищення якості життя за рахунок пропозиції різноманітних товарів,

7. Яке визначення повніше виражає суть маркетингу?

- А) Маркетинг – це підприємницька діяльність, що керує просуванням товарів і послуг від виробника до споживача.
- Б) Маркетинг – це процес планування і втілення задуму, ціноутворення, просування і реалізації ідей, товарів і послуг за допомогою обміну, що задовольняє цілі окремих осіб і організацій.
- В) Маркетинг – це передбачення, управління і задоволення попиту на товари за допомогою обміну.

Г) Маркетинг – це ряд технічних методів, що спрямовані на задоволення в найкращих психологічних умовах для споживачів і в найкращих фінансових умовах для продавців природних або штучно викликаних потреб.

8. Один з провідних теоретиків менеджменту Пітер Друкер стверджує: “Ціль маркетингу – зробити зусилля по збуту непотрібними...”. За рахунок яких чинників може бути досягнута така ціль?

- А) Максимально можливе насичення ринкового попиту відповідним товаром.
- Б) Витіснення конкурентів та завоювання монопольної позиції на ринку.
- В) Створення товару, який забезпечує максимальне споживацьке задоволення.
- Г) Проведення політики низьких цін.

9. Маркетинг починається з:

- А) рекламної компанії;
- Б) розроблення і виробництва товару;
- В) дослідження ринку та потреб споживача;
- Г) налагодження системи ефективного збуту;

10. Яка концепція управління попитом найбільш характерна для дефіцитного ринку?

- А) Концепція удосконалювання товару,
- Б) концепція удосконалення виробництва,
- В) концепція стимулювання збуту,
- Г) концепція соціально-етичного маркетингу.

11. Три ознаки, які розкривають зміст концепції соціально-етичного маркетингу:

- А) прибутковість підприємства, задоволення споживчих потреб, ефективний збут;
- Б) максимальна задоволеність споживача, прибутковість підприємства, врахування інтересів суспільства;
- В) прибутковість підприємства, конкурентоспроможний товар, підпорядкування бізнесу етичним нормам суспільства
- Г) інноваційність продукту, рентабельність виробництва, задоволеність споживача.

12. Яка з перерахованих орієнтацій комерційної діяльності фірми відповідає концепції соціально-етичного маркетингу?

- А) Товарна орієнтація,
- Б) виробнича орієнтація,
- В) орієнтація на споживача,
- Г) орієнтація на інтереси споживача, фірми і суспільства в цілому.

13. Пріоритетною метою маркетингової фірми є:

- А) виробництво продукту, який максимально відповідає потребам споживачів;
- Б) забезпечення максимально можливого широкого вибору для споживачів;
- В) максимальне задоволення потреб споживачів з вигодою для виробника;
- Г) підвищення якості життя завдяки високій споживчій цінності товарів.

14. Яке з наведених тверджень є вірним?

- А) Маркетингова концепція інтенсифікації виробництва може бути ефективною при будь-якому співвідношенні попиту та пропозиції на ринку.
- Б) Концепція чистого маркетингу відрізняється від концепції інтенсифікації комерційних зусиль тим, що максимізація прибутку забезпечується за умови максимальної задоволеності споживачів, а не за рахунок збільшення обсягу продажів існуючого товару
- В) Головний постулат маркетингової фірми – виробляти те що безумовно буде продано, а не нав'язувати споживачам вже вироблені товари;
- Г) Вірні відповіді Б і В

15. Маркетингова модель управління передбачає орієнтацію на:

- А) збільшення обсягу продажів за рахунок зниження ціни на товар;
- Б) задоволення потреб споживачів як основу діяльності підприємства;
- В) активізацію зусиль в напрямку стимулювання збуту;
- Г) збільшення обсягу збуту за рахунок підвищення якості товару.

16. Яке з запропонованих тверджень є НЕВІРНИМ?

- А) Найважливіша задача маркетингу – перетворити основні нестатки споживачів у різноманітних благах в бажання купувати товари конкретних торговельних марок.
- Б) Успіх маркетингової фірми залежить від здатності передбачити зміни у ринковій ситуації та формувати попит на свій товар.
- В) Суспільна ціль маркетингу полягає в досягненні максимально можливого високого споживання.
- Г) Завдання маркетингової фірми полягає в тому, щоб самій зробити свій товар морально застарілим.

17. Рекламуючи свій товар, продавець повинен використовувати такі твердження, котрі:

- А) трохи перебільшують його реальні властивості;
- Б) щонайменше розхвалюють даний товар;
- В) достовірно відображають його властивості;
- Г) створюють імідж унікального товару.

18. Процес прийняття рішення про покупку інституціональним споживачем має наступні особливості:

- А) в процесі прийняття рішення роль суб'єктивних чинників мінімальна, реклама не має суттєвого впливу;
- Б) головним мотивом покупки є економічна ефективність;
- В) рішення про покупку передують глибокий аналіз альтернативних варіантів, який проводить група професіоналів;
- Г) всі відповіді вірні.

19. В якій з запропонованих відповідей представлена модель поведінки споживачів, які купують складний та дорогий товар?

- А) усвідомлення потреби + оцінка можливості купити товар + ставлення до торговельної марки;
- Б) усвідомлення потреби + доступність товару за ціною;
- В) усвідомлення потреби + пошук інформації + оцінка альтернативних варіантів + рішення про покупку + реакція на покупку;
- Г) виникнення інтересу до товару + усвідомлення потреби + оцінка альтернативних варіантів + покупка.

20. Комплекс маркетингу включає такі складові:

- А) розробка товару, ціноутворення, вибір каналів реалізації, стимулювання збуту;
- Б) товар, ціна, реклама, збут;
- В) аналіз ринкових можливостей, сегментація ринку, розробка товару, ціноутворення;
- Г) розробка товару, визначення ціни, вибір місця продажу, проведення рекламної компанії.

21. Для якої стадії життєвого циклу товару характерні такі обставини: “збут повільно зростає, покупці – масовий ринок, кількість конкурентів – велика, витрати на маркетинг стабілізуються”?

- А) Стадія впровадження;
- Б) стадія росту;
- В) стадія зрілості;
- Г) стадія насичення.

22. До якої стадії життєвого циклу товару можна віднести таку характеристику: “збут швидко зростає, покупці – новатори, кількість конкурентів збільшується, витрати на маркетинг – великі”?

- А) Стадія впровадження;
- Б) стадія росту;
- В) стадія зрілості;
- Г) стадія насичення.

23. Сегментація ринку – це:

- А) розподіл великого ринку на більш дрібні групи споживачів, яким властиві деякі спільні характеристики, однаковий тип споживацької поведінки;
- Б) виділення на ринку групи споживачів, які відчують потребу в продукті фірми та мають кошти для його придбання;
- В) розподіл потенційних споживачів на групи в залежності від соціального статусу та купівельної спроможності;
- Г) пристосування товару фірми до національних традицій потенційних споживачів.

24. За яких умов використовується стратегія ціноутворення “зняття вершків з ринку”?

- А) виробник намагається завоювати лідерство на ринку товарів широкого вжитку;
- Б) виробник встановлює більш високу ціну ніж у конкурентів, з метою захисту від конкурентної атаки та збереження іміджу більш якісного і престижного товару;
- В) виробник прагне максимізувати прибуток в короткий термін, встановлюючи дуже високу ціну, яка створює образ високої якості та ексклюзивності товару;
- Г) виробник встановлює досить високу ціну, щоб максимально охопити обраний сегмент ринку, та мати можливість поступово знижувати її коли попит зростає, щоб не допустити проникнення конкурентів в даний сегмент.

25. В якому з варіантів дана характеристика каналу нульового рівня на шляху руху товару від виробника до споживача?

- А) Продаж товару відбувається безпосередньо від роздрібного продавця до споживача.
- Б) Це найкоротший шлях руху товару, коли виробник продає свій товар безпосередньо споживачу.
- В) Це найкоротший шлях руху товару, коли нема потреби у транспортуванні за межі даного міста
- Г) Між продавцем і споживачем знаходиться лише один торговий посередник.

ПИТАННЯ ДЛЯ ОБГОВОРЕННЯ

1. Використовуючи відомі вам приклади діяльності маркетингових фірм, запропонуйте вашу точку зору щодо наступних питань:

1. Чому фірма-лідер на певному ринку змушена обирати оборонну стратегію в боротьбі з конкурентами? Чи ефективна така стратегія для фірми, яка займає другу позицію на ринку? Проаналізуйте ситуацію на прикладі конкуренції між “Apple” та “Samsung”, або інших відомих фірм.
2. Якої схеми прийняття рішення, на вашу думку, буде дотримуватися більшість споживачів, які вперше купують новий продукт чи марку в кожній з наступних категорій товарів: зубна паста, чоловічий одеколон, хліб, смартфон, спортивний автомобіль?
3. Чи може значно відрізнитися поведінка різних споживачів в процесі прийняття рішення про покупку кожного з перелічених продуктів?

4. Як виробнику пральних машин допоможуть знання про особливості поведінки споживачів у зміцненні його позиції на ринку?
5. Припустимо, ви – дистриб'ютор косметичної фірми. Який тип поведінки притаманний більшості потенційних покупців такої продукції? Як ви врахуєте ці особливості в своїй стратегії?
6. Порівняйте моделі поведінки інституціональних та індивідуальних покупців. Визначте суттєві відмінності.

2. Наведіть приклади відомих реклам кількох товарів. Чи можете ви визначити, для яких цільових ринків призначена ця реклама?

3. Визначте спосіб позиціонування та цільові ринки для таких груп товарних марок як: “Кока-Кола”, “Пепсі-Кола”, “Снікерс”, “Твікс” і “Раффаелло”; “Аріель” і “Гала”. Додайте власні приклади.

Як, на вашу думку, компанії, що працюють в індустрії безалкогольних напоїв, кондитерських виробів та гігієнічних товарів досягають сталого позиціонування та переваг на цільових ринках?

4. Використовуючи відомі вам приклади діяльності маркетингових фірм, наведіть приклади використання наступних стратегій позиціонування:

- за функціональними можливостями товару;
- за обставинами використання товару;
- стосовно визначених споживачів;
- за асоціацією товару з відомою особистістю (лідером суспільної думки);
- побудоване на асоціації товару з місцем його виготовлення;
- використання інших торгових марок, як чинник якості даного товару.

5. Наступні питання дозволять перевірити розуміння процесу розробки комплексу маркетингу

1. Наведіть відомі вам приклади народження ідеї нового товару.
2. Чи має фірма можливість копіювати ідеї конкурентів? За яких умов такі дії не викликають економічних чи кримінальних санкцій? Наведіть відомі вам приклади.
3. Які об'єктивні обставини можуть стримувати розробку товарів-новинок?
4. Сучасний український бізнес демонструє досить низьку інноваційну активність. Станом на 2016 р. лише 12% промислових підприємств впроваджували інновації. З них лише три чверті впроваджували технологічні новинки, решта – організаційні та маркетингові перетворення. (*Довідково: Частка інноваційно активних підприємств в Ізраїлі – 74%, Німеччині – 72%, Нідерландах – 53%*).

За критеріями економічної безпеки не менше 50% підприємств мають здійснювати інновації, а частка реалізованої інноваційної продукції має перевищувати 5% загального обсягу реалізації. Останній показник в Україні – 2,5%.

Які чинники, на вашу думку, обмежують інноваційну активність українського бізнесу?

5. Спираючись на знання щодо показників рівня еластичності попиту за ціною та її впливу на динаміку валового доходу в процесі зміни ціни, обґрунтуйте доцільність політики зниження ціни за умови еластичного попиту на товар. Побудуйте відповідну графічну модель.
6. Який з існуючих методів формування ціни сприймається як найбільш справедливий з позицій і виробника і споживача? Обґрунтуйте своє твердження.

Вірні відповіді до тестів

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Г	В	Б	Г	В	В	Б	В	В	Б	Б	Г	В
14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	
Г	Б	В	В	Г	В	А	В	Б	А	В	Б	

Вірні відповіді до кросворду

1. Демографічний
2. Індивідуальний
3. Диференційований
4. Ефективність
5. Насичення
6. Концентрований
7. Позиціонування
8. Майновий
9. Сегментація

Додаток 1

СКЛАДОВІ ЕФЕКТИВНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ ІНТЕРВ'Ю З ПОТЕНЦІЙНИМ СПОЖИВАЧЕМ

У даному додатку представлені рекомендації з організації інтерв'ю по телефону, запропоновані *Джоном Ф. Літлом*, президентом маркетингової консалтингової компанії в книзі *“Основи маркетингу, Чого ж прагнуть ваші споживачі. Надійний спосіб це з'ясувати”*³¹. Даній проблемі присвячена глава III “Голос споживача”:

Оцінка навколишньої обстановки

Якщо ви подзвоните споживачеві й запросите інформацію, то, швидше за все, зустрінетеся з настороженою реакцією – своєрідною системою самозахисту. Якщо ви не зможете досягти прихильності абонента, то або не отримаєте ніякої інформації, або відповідь буде не повною, а то й зовсім невірною.

Вам не вдасться виявити *вищу потребу* свого респондента, якщо ви не спонукаєте його до співробітництва й не викличте в нього ентузіазму. От чому ви повинні завжди враховувати ймовірність цієї захисної реакції, яка перешкоджає співробітництву й вбиває ентузіазм.

Захисна реакція в рівних співвідношеннях складається з:

- Занепокоєння
- Роздратування
- Небажання

“Занепокоєння” виникає зі страху перед невідомим. Чого прагне той, хто подзвонив? Від чийого імені виступає? Яку інформацію він попросить?

³¹ Джон Ф. Литл Основи маркетинга. Чего хотят ваши потребители. Надежный способ это выяснить. – Ростов н/Д.: Феникс, 1997. – С. 93-107.

«Роздратування» це продукт минулого досвіду, це результат усіх неприємних, непрофесійних дзвінків інтерв'юерів і підозра, що той хто дзвонить спробує щось вам продати.

«Небажання» це результат незнання того, як надана інформація буде використана. Чи не піде вона на шкоду респондентові?

Прорив крізь захисну систему починається зі знайомства. Представляючи себе, інтерв'юер повинен щораз керуватися правилами, які містяться в пам'ятці, що наведена нижче.

Пам'ятка

Приставляння.

Назвіть себе – чітко назвіть своє ім'я й компанію, від імені якої ви виступаєте. Це загальноприйнята форма ввічливості, і саме цього чекає кожний, що відповів на дзвінок.

Поясніть мету дзвінка. Не ходіть навкруги та навколо. Повідомите, якого роду інформацію ви шукайте.

Поясніть, чому ви дзвоните саме цій людині. Це абсолютно необхідно й саме про це часто забувають. Людям важливо зрозуміти, чому їх вибрали для опитування. Якщо вони вважатимуть ваш вибір логічно обґрунтованим, тобто якщо вони виразять готовність говорити з вами, тоді ви одержите активного учасника інтерв'ю.

Перше питання

Багато респондентів погоджуються відповідати з небажанням. Якщо ви відчуваєте, що людина не настроєна розмовляти, ніколи не починайте з питання, яке може викликати в нього занепокоєння. Прикладами таких питань можуть бути:

- Який ваш щорічний дохід?
- Який відсоток ваших особистих доходів витрачається на...?
- Чи можете ви собі дозволити витратити Х доларів на ...?
- Чи працює ваша дружина?

Спочатку слід уникати будь-якого питання, що може викликати полеміку. Інакше ви відразу викликаєте у свого співрозмовника таке занепокоєння, яке потім уже нічим не зможете погасити.

Тому починайте з нейтральних питань. Запитаєте про що-небудь більш загальне, про те, що допоможе підвести людину до інформації, яку ви прагнете довідатися. Скажемо, ви володієте меблевою компанією й намагаєтеся виявити думку споживача про конкретну партію меблів. Ви можете почати з питання: “Не могли б ви сказати, що для вас входить у поняття “якісні меблі”?”

Продовження опитування за допомогою “зонда”

Незалежно від того, наскільки докладно відповідає респондент, завжди після першої відповіді слід підключати “зонд”, тобто питання, сформульоване з метою поглибити інформацію, отриману в первісній відповіді. Це може бути зовсім просте питання типу: “Роз'ясніть, будь ласка, перелічені вами характеристики”. Або: “А чи є ще які-небудь ознаки, крім названих вами?”.

Такі “Зонди” переслідують двояку мету. По-перше, вони стимулюють розвиток бесіди. Зачитування списку питань – це скоріше допит, а не змістовне інтерв'ю. По-друге, ми виявили, що деякі, найцінніші крупички інформації ховаються за першою відповіддю. Можливо, респондент просто недостатньо обмірковує свою відповідь; а може він просто щось забуває. “Зонди” знаходять ці крупички, і вони можуть виявитися головними у вирішенні проблем споживача.

Використання навідних запитань

Багато інтерв'юерів, що працюють по телефону, ставлять запитання не упорядковано, вони не усвідомлюють, що черговість питань має велике значення для встановлення

контакту зі співрозмовником. Найчастіше інтерв'ю проходять у неприродній і натягнутій атмосфері; не вживається спроба налагодити діалог.

Одним зі способів зав'язування діалогу є використання навідних запитань; а саме питань націлених не стільки на вивудження конкретної інформації, скільки на зменшення занепокоєння й залучення співрозмовника в розмову.

Наприклад, ми часто включаємо питання, які любимо називати “уявлюваними”, тобто такі питання, які дозволяють поміркувати про перспективи. Звичайно такі питання викликають інтерес, полегшують перехід до більш істотних питань, що стосуються неприємних тем.

От приклад такого питання: “Яке саме неймовірне, але все-таки можлива подія могла б відбутися у вашій галузі?”. Це питання споконвічно парадоксальне, але парадокс спонукує людей до міркування. Якщо ви поставите подібне запитання начальникові, що працює в автомобілебудуванні, він може відповісти так: ”Згодом ми прийдемо до автомобілів на повітряних подушках, що дозволить нам замінити асфальт травою. Тим самим будуть озеленені площі й вирішено багато екологічних проблем”. Цей сміливий погляд у майбутнє висвітлює для вас проблеми, пов'язані зі збереженням навколишнього середовища, які ви могли б упустити....

Стимулятори розмови

Протягом розмови, задаючи питання, інтерв'юер може використовувати ряд прийомів для підтримки розмови. Вони містять у собі:

Повторення частини або всієї відповіді, після чого впливає питання: “Я правильно вас зрозумів або ви прагнете що-небудь додати?”

Виступ у ролі учня, а не експерта. Ніщо так швидко не обриває бесіду, як інтерв'юер у ролі “Містера Всезнайки”. Як тільки інтерв'юер показує, що йому все відомо, діалогу приходить кінець. Респондент говорить собі: “Цей хлопець – дурень”, або: “Він заздалегідь знає відповіді, навіщо ж він із мною возиться?”. Тому постарайтеся переконати респондента в тому, що ви потребуєте його допомоги, що вам необхідно, щоб він вас просвітив. поведіться з ним як з експертом. Скажіть: “Я не зовсім розібрався в цьому питанні, поясните мені його, будь ласка”, або: “Допоможіть мені розібратися в цій проблемі”.

Поводження з інтерв'юером як з особистістю, а не як з роботом, що відповідає на запитання. Бажано реагувати на почуте природно, дивуватися відповіді, говорити, що вас уразила ідея, і сміятися з того, що смішно. Всупереч поширеній думці ви не зіпсуєте “науковий характер інтерв'ю” природньою реакцією на сказане. Скоріше ваша щира реакція підвищить імовірність того, що респондент буде відповідати більш чітко й докладно.

Інтерв'юер

Ніколи не забувайте правило: якість отриманих відповідей прямо пропорційна якійсь роботі людину, що задає питання. Сама слабка ланка в телефонному дослідженні – сам інтерв'юер. Якщо йому не вистачає знань, виучки, таланту й уміння добре робити свою роботу, цінність інтерв'ю буде знижена...

Оцінка відповідей

...Гори інформації, добути вами, слід розібрати, логічно проаналізувати й систематизувати. Якщо цього не зробити, то ви можете виявитися жертвою невірною тлумачення...

...Переглядаючи зібрані дані, постарайтеся не упустити *вищу потребу*. Її не завжди легко розпізнати. Можливо, ви виявите безліч дрібних або одиничних потреб, серед яких окремі скарги споживачів, мініатюрний сегмент вашого ринку, який бажає того, що для вас економічно не вигідно, і нерішучі пропозиції по відновленню деяких товарів. Але ви шукаєте не цього, ви намагаєтеся відшукати головну тему, що повторюється, щось таке, що може впли-

нути на ваш бізнес. Це можуть бути ледь помітні зміни в поглядах споживачів вашої галузі, технологічні відкриття, що просочуються у свідомість споживача, або відмова приймати будь-який товар, що не дотягає до нового, більш високого стандарту. Якою би не була ця потреба, вона перевершує всі інші. Якщо вам вдасться першими її визначити, і відреагувати на неї, ви зможете задовольнити свого споживача. А коли споживачі задоволені, вони винагороджують продавців численними покупками й довгостроковою прихильністю їх товарам.

Додаток 2

ТЕХНІКА ПРОВЕДЕННЯ ОПИТУВАНЬ СПОЖИВАЧІВ ПРАВИЛЬНА ПОСТАНОВКА ЗАПИТАНЬ

*«Хто задає багато питань,
той отримує багато відповідей...
Хто правильного ставить запитання,
той отримує правильну відповідь.»*
(Николаус Енкельманн)

Мета опитування – визначити бажання, потреби, запити споживача.

Співрозмовники готові відповідати на запитання, якщо вони:

- стосуються інтересів співрозмовника
- зрозумілі співрозмовникові
- позитивні
- легкі для відповіді
- одне питання в одному питанні
- кожне наступне питання будується на попередній відповіді співрозмовника

Правильно задане запитання – це інструмент, який дозволить Вам:

- направляти думки співрозмовника в потрібне русло
- управляти розмовою
- «вивуджувати» відсутню інформацію
- змусити співрозмовника думати
- повертати співрозмовника до початкової теми, якщо в процесі розмови виникає багато додаткових або зайвих запитань
- безболісно для балакучого співрозмовника завершувати діалог

Відкриті запитання

Ціль – отримати інформацію, зорієнтуватися в ситуації, прояснити деталі, виявити проблеми й побажання споживача, мотиви його вибору, а також причини його незадоволеності.

Як правило, запитання починаються зі слів: **що, де, коли, навіщо, чому, скільки, кому, як**. Вони передбачають розширену відповідь.

Не слід починати бесіду з питань, які можуть викликати роздратування й тривогу. Наприклад:

- Який ваш дохід?
- Яку суму ви готові витратити на ...?

Починати корисніше з нейтральних питань, які забезпечать позитивний настрій співрозмовника й підведуть його до необхідної вам інформації.

Наприклад, ви плануєте відкрити ресторан швидкого харчування. Можна почати з запитань:

- Чи користуєтеся ви послугами ресторанів швидкого харчування?

- Які характеристики, на вашу думку, повинні відрізняти якісні послуги таких ресторанів? Для підтримки бесіди фахівці рекомендують підключати питання – “зонд”. Наприклад: “Які з перерахованих характеристик якості для вас найбільш важливі”

- Які ресторани, що працюють у вашому районі, знайомі вам?
- Які зміни (поліпшення) у їхній роботі ви хотіли би бачити?
- Чи влаштовує вас асортимент блюд?
- Як би ви запропонували різноманітне меню?
- Як ви ставитеся до включення в меню продуктів національної кухні?
- Запропонуєте ваші рекомендації з поліпшення сервісу.
- Яке значення, на вашу думку, має інтер'єр подібних ресторанів?
-

Ставлячи запитання, стежте за тим, щоб бесіда не перетворювалася в допит. Ваш співрозмовник повинен розуміти, для чого ви задаєте йому питання, і чому для вас важлива його відповідь. Уважний аналіз відповідей співрозмовника, можливо, дозволить вам виявити головну потребу потенційних споживачів.

Закриті запитання

Ціль – отримати коротку однозначну відповідь, розговорити небалакучого співрозмовника, перевірити, чи правильно Ви розумієте слова співрозмовника.

- Як правило, це запитання, на які співрозмовник може відповісти “так” або “ні”.
- Ці запитання можна використовувати для спрямування бесіди в необхідне русло. Для цього Ви ставите таке запитання, на яке хотілося б отримати відповідь “Так”.
- Використовуйте цю форму питань не надто часто, інакше клієнт буде почувати себе, як на допиті.

Припустимо, опитування робить оператор мобільного зв'язку. Питання можуть бути сформульовані так:

- ✓ Ви дозволите задати вам кілька питань? – **Так**.
- ✓ Ви раніше користувалися мобільним зв'язком для дзвінків за кордон? – **Ні**.
- ✓ Вам цікавий тарифний план, по якому можна дзвонити за кордон усього за 15 копійок? – **Так**.
- ✓ Вам розповісти більш детально про цю пропозицію? – **Так**.
- ✓ Вам розповісти різницю між ...? – **Так**, якщо можна.
- ✓ Ви згодні, що, користуючись цією послугою у вихідні й святкові дні, ви зможете заощадити значну суму грошей? – **Так**, із цим не можна не погодитися.

Альтернативні запитання

Ціль – погодити план подальших дій, спонукати співрозмовника до ухвалення рішення. У якості тактичних запитань вони запобігають виникненню реакції відмови, тому що споживач повинен зважитися на запропоновану Вами альтернативу.

- Альтернативне запитання дає споживачеві можливість зробити вибір із двох (або більше) наданих йому альтернатив.
- Така форма запитання підштовхує співрозмовника до прийняття рішення – його вибір обмежується заданим питанням.
- Задаючи альтернативне запитання, стежте за тим, щоб споживач мав можливість вибрати саме те, що найбільше вигідно, з його погляду.

Припустимо, бесіду веде дилер фірми, що виробляє металопластикові вікна. Питання можуть бути сформульовані так:

- ✓ Вас цікавить вікно з вітчизняного **або** імпортного профілю? Їхні якісні характеристики близькі, але імпортний профіль на 30% дорожче.
- ✓ Ми можемо запропонувати 3-х **або** 4-х камерний профіль. Якому ви віддасте перевагу?
- ✓ Вам розповісти про відмінності між ними **або** ви із цим знайомі?
- ✓ Ви бажаєте установити енергозберігаюче скло, **або** це для вас не важливо?
- ✓ Вам зручніше оплатити замовлення готівкою **або** по безготівковому розрахунку?

Навідні запитання

Ціль – підбити підсумок розмови, коли співрозмовник напевно дасть позитивну відповідь, спонукати співрозмовника підтвердити сказане вами, направити розмову в потрібне русло в бесіді з нерішучим клієнтом.

- У навідному запитанні вже формулюється певна думка.
- Навідне запитання відрізняється особливою питальною інтонацією й включенням слів “звичайно”, “хіба”, “теж”, “точно”, “чи не правда”, “же”, “адже” і ін.
- Слід утримуватися від навідних запитань під час аналізу потреб, оскільки за допомогою питань такого роду ви не одержите нової інформації.
- ✓ **Адже** ви згодні із мною?
- ✓ **Чи не правда**, покупка абонементу на наші послуги у вашому випадку більш вигідна?
- ✓ **Хіба** я не відповів на ваше питання?
- ✓ **Адже** мова йшла саме про цю акцію?

Список використаної та рекомендованої літератури

1. Академия рынка: маркетинг / Адриан, Ф. Букерель и др. – М.: Экономика, 1993. – 572 с.
2. Агеев С.Я., Чепінога В.І. Маркетинг: від простого до складного (Запитання і відповіді). – Львів: “Новий світ – 2000”, 2005. – 352 с.
3. Бородкіна Н.О. Маркетинг: Навч. посібник. – Київ: “Кондор”, 2007. – 362 с.
4. Вачевський М.В. Маркетингова культура у підприємстві : навч. посібник / М.В. Вачевський, Н.М. Примаченко, М.М. Баб'як. – Київ : Центр навч. літератури, 2005. – 128 с.
5. Владимирська А. Владимирський П. Реклама: Навч. посібник. – Київ: “Кондор”, 2006. – 334 с.
6. Гаркавенко С.С. Маркетинг : навч. посіб. для студ. екон. спец. вищ. навч. закладів – Київ: Лібра, 1996. – 384 с.
7. Гончаров С.М., Кушнір Н.Б. Практикум з маркетингу. Навч. Посіб. – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 208 с.
8. Дайновский Ю.А. Маркетинг, менеджмент, реклама, торговля, производство, налоги, стимулирование труда. – Киев: А.С.К., 1998. – 272 с.
9. Дей Д. Стратегический маркетинг – Москва: Изд-во ЭКСМО-Пресс, 2002. – 640 с.
10. Данько Т.П. Управление маркетингом (методологический аспект): Учеб. пособие – Москва: ИНФРА-М, 1997. – 280 с.
11. Дудяк А. П. Маркетинг: основи теорії та практики : Навч. посібник / А.П. Дудяк, С.Я. Бугіль. – Львів : Новий світ, 2003. – 288 с.
12. Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке.– М.: Издат. дом “Вильямс”, 2000. – 272 с.
13. Друкер П. Рынок: как выйти в лидеры. Практика и принципы. – М., 1992. – 352 с.
14. Дон Дебелак. Магия маркетинга. Советы эксперта по малому бизнесу. – К.: София, 1997. – 288 с.

15. Карлсон Д. Типичные ошибки малого бизнеса. – СПб: Питер, 1998. – 224 с.
16. Классика маркетинга / составители Энис Б., Кокс К. – СПб.: Питер, 2001.– 752 с.
17. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. – СПб.: Питер, 1998.– 896 с.
18. Котлер Ф., Армстронг Г., Сондерс Д., Вонг В. Основы маркетинга. – К., М., СПб. – Издат. дом “Вильямс”, 1998. – 1056 с.
19. Котлер Ф. Основы маркетинга. – Новосибирск: Наука, 1992. – 736 с.
20. Литл Джон Ф. Основы маркетинга. Чего хотят ваши потребители. Надежный способ это выяснить. – Ростов н/Д.: Феникс, 1997. – С. 93-107.
21. Левинсон Джей Конрад, Хенли Пол. Партизанский маркетинг. Добро пожаловать в маркетинговую революцию. СПб.: Питер, 2006
22. Маркетинговые коммуникации: интегрированный подход / Перевод с англ. под. ред. С.Г. Божук. – Санкт-Петербург: “Питер”, 2001. – 864 с.
- 23.
24. Райс Э., Траут Д. Маркетинговые войны. – СПб.: Питер, 2000. – 256 с.
25. Райс Э., Траут Д. Позиционирование: битва за узнаваемость. – СПб.: Питер, 2001. – 256 с.
26. Сливотски А., Моррисон Д. Маркетинг со скоростью мысли. – М.: Изд-во ЭКСМО-Пресс, 2002. – 448 с.
27. Савельев С.В. Маркетинг нового продукту: Навч. посібник. – Київ, 1994. – 116 с.
28. Траут Д. Новое позиционирование.– СПб.: Питер, 2001. – 192 с.
29. Энис Б.М., Кокс К.Т., Моква М.П. Классика маркетинга / Составители Энис Б.М., Кокс К.Т., Моква М.П. – Санкт-Петербург: “Питер”, 2001. – 752 с. ил.
30. Энджел Д. Поведение потребителей – Санкт-Петербург: Питер Ком, 1999. – 768 с.



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

СПРОЩЕНА СИСТЕМА ОПОДАТКУВАННЯ ТА ЗВІТНОСТІ В МАЛОМУ ПІДПРИЄМНИЦТВІ

Нині діюча в Україні система оподаткування дозволяє господарюючим суб'єктам, які належать до категорії малих підприємств, використовувати *спрощену систему оподаткування*.

Ознайомлення з цим навчальним посібником, сформує більш чітке уявлення про те, що розуміється під спрощеною системою оподаткування та єдиним податком; за яких умов підприємець може використовувати цю систему; як визначається та за якими ставками оподатковується дохід; як спрощується облік та звітність для підприємців – платників єдиного податку. Також розкритий зміст та порядок нарахування єдиного соціального внеску.

1. Суб'єкти господарювання, які можуть використовувати спрощену систему оподаткування.

Головним документом, який визначає правові засади діючої в Україні податкової системи є Податковий Кодекс України, остання редакція якого затверджена 01.08.2016 року¹. Спрощеній системі оподаткування та обліку присвячена 1 глава XIV розділу Податкового Кодексу (ПКУ).

Спрощена система оподаткування 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.

Підприємці – юридичні та фізичні особи мають право *самостійно обрати* спрощену систему оподаткування, якщо параметри їх діяльності відповідають вимогам, визначеним статтею 291 ПКУ, п. 291.4. У відповідності до цих вимог всі платники єдиного податку поділені на 4 групи, представлені в таблиці 1.

Головні критерії, за якими здійснюється групування 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 – 300000 гривень, для другої групи – 1500000 грн.

¹ Податковий Кодекс України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua>

Зауважте також, що для **ФОП першої групи** передбачені **виключно** такі види діяльності як роздрібна торгівля товарами на місцях 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 КПУ. До нього включені: 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 підприємців – 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 5 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. При цьому частка сільськогосподарського виробництва має дорівнювати, або перевищувати 75% загального обсягу виробництва.

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 за даними державного земельного кадастру.

2. Порядок визначення доходів платників єдиного податку

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.

Порядок визначення величини та складу доходів для платників єдиного податку першої – третьої груп регулює стаття 292 ПКУ.

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

Таблиця 1

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

Класифікація платників єдиного податку	Правовий статус	Вид економічної діяльності	Кількість найманих працівників	Граничний обсяг доходу на рік, грн.	Ставка єдиного податку ¹
1 група	Фізична особа-підприємець	✓ Виключно: роздрібний продаж товарів з торговельних місць на ринку; надання побутових послуг населенню	без найманих осіб	300000	Від 1% до 10% розміру прожиткового мінімуму для працездатних осіб
2 група	Фізична особа-підприємець	✓ Надання послуг (у т.ч. побутових) платникам єдиного податку та/або населенню Виробництво та/або продаж товарів ² Діяльність у сфері ресторанного господарства.	Без найманих осіб, або не більше 10 осіб	1500000	Від 2% до 20% розміру мінімальної зарплати
3 група	Фізична особа-підприємець, юридична особа	Будь які види діяльності, крім тих, що заборонені платникам єдиного податку ³	Не обмежена	5000000	- 3% від доходу для платників ПДВ; - 5% від доходу для неплатників ПДВ
4 група	Фізична особа-підприємець, юридична особа	Виробництво сільськогосподарської продукції	Не обмежена	Не обмежується, але частка сільгоспвиробництва дорівнює, або перевищує 75%	Від 0,16% до 0,81% нормативної грошової оцінки 1 га, в залежності від категорії земель, їх розташування

¹ Ті фізичні особи-підприємці, діяльність яких не відповідає вказаним вимогам сплачують податок на доходи фізичних осіб (ПДФО) в загальному порядку – 18% від суми чистого доходу.

² 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.

³ Відповідно до ст. 291 п.291.5 ПКУ до видів діяльності, які не дозволяють застосовувати спрощену систему оподаткування належать: ігровий бізнес; виробництво підкацизних товарів та торгівля ними; торгівля горілчаними та тютюновими виробами, паливно-мастильними матеріалами; фінансові послуги та інші.

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).

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 продажу².

Якщо господарчий 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), тобто у попередній період, коли ця юридична особа перебувала на загальній системі оподаткування.

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 акта 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 (п. 292.9).

3. Ставки єдиного податку.

Розміри ставок єдиного податку та державні інституції, що їх встановлюють, визначені у статті 293 Податкового кодексу України.

Ставка єдиного податку **для платників першої групи** визначається у відсотках до розміру **прожиткового мінімуму для працездатних осіб** (ПМПО). Для платників **другої групи** ставка єдиного податку визначається у відсотках до **розміру мінімальної заробітної плати, встановленої законом на 1 січня** податкового (звітного) року. Тобто сума єдиного податку для платників 1-2 груп є фіксованою. Ставка єдиного податку для платників **третьої групи** визначається у **відсотках до доходу** (відсоткові ставки).

² *Залишкова вартість основних засобів* визначається як різниця між їх первісною вартістю та сумою нарахованої амортизації.

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 господарчий 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 ФОП 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 (300000 грн. для 1 групи, 1500000 грн. – для 2 групи, 5000000 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 застосувати 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 (5000000 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 застосувати 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 нормативного 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.

4. Податковий період. Порядок нарахування та сплати єдиного податку

Тривалість податкового (звітного) періоду визначена статтею 294 ПКУ. Для платників єдиного податку *першої, другої та четвертої групи* – це *календарний рік*. Для господарчих 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 (п. 295.3).

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 (п. 295.5).

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

5. Вимоги щодо реєстрації платників податку на додану вартість

Оскільки розмір ставки єдиного податку, порядок обліку і звітності суб'єктів підприємницької діяльності залежить від того чи є вони платниками податку на додану вартість (ПДВ) чи ні, слід розглянути за яких умов підприємець зобов'язаний, або має право бути зареєстрований платником ПДВ. Реєстрація господарюючої особи як платника ПДВ регламентується статтями 180–184 Розділу V ПКУ.

Обов'язковій реєстрації в якості платника ПДВ підлягають ті особи, у яких **загальна сума доходу від реалізації товарів (послуг) протягом останніх 12 місяців сукупно перевищує 1 млн. гривень** (без урахування ПДВ). Ця норма не стосується **фізичних осіб – платників єдиного податку першої - третьої групи**.

Тобто, фізичні особи-підприємці, які обрали спрощену систему оподаткування, та віднесені до першої – третьої групи платників єдиного податку, не реєструються як платники податку на додану вартість.

Фізичні особи – підприємці третьої групи **мають право добровільно** зареєструватися як платники ПДВ, за умови сплати єдиного податку за ставкою 3% (навіть у тих випадках, коли загальний обсяг оподаткованих операцій є меншим за 1 млн. грн.).

У разі обов'язкової реєстрації платника ПДВ до контролюючого органу подається відповідна заява не пізніше 10 числа календарного місяця, що настає за місяцем, в якому вперше досягнуто обсягу оподаткованих операцій в 1 млн. грн. Обов'язки щодо нарахування та сплати податкових зобов'язань з ПДВ виникають починаючи з дати реєстрації.

У разі добровільної реєстрації платника ПДВ реєстраційна заява подається 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 виписку податкових накладних.

6. Ведення обліку і складання звітності платниками 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 6.1*).

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 абзац 6.2*).

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 6.3*). 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 абзац 6.3*).

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).

6.1. 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.³

Форма Книги обліку доходів представлена в таблиці 2. 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).

Таблиця 2

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 товар (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.

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 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;
- 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;

³ 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» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua>

- 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.

6.2. 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 Витрати⁴.

Форма Книги обліку доходів і витрат представлена в таблиці 3.

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;

⁴ 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» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua>

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

I. 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, якою минув строк позовної давності, без податку на додану вартість, грн., коп.	всього, грн., коп. (гр. 4 + гр. 5 + гр. 6)			
	вартість 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)	
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.

II. 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.	г	к			
1	2	3	4	5	6	7	

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.

6.3. 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 (звітнього) періоду, звільняє таких платників від обов'язку подання податкової декларації у строк, встановлений для річного податкового (звітнього) 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 додатково 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»⁵.

Електронну версію бланків податкових декларацій для платників єдиного податку – фізичних осіб та платників єдиного податку третьої групи (юридичних осіб) ви знайдете за електронною адресою – <http://zakon5.rada.gov.ua>.

7. Порядок нарахування та сплати єдиного соціального внеску

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

⁵ Наказ Міністерства фінансів України від 19.06.2015 р. №578 «Про затвердження форм податкових декларацій платника єдиного податку. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua>

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 системи оподаткування. 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. Останні зміни в цей закон внесені Кабінетом Міністрів України в грудні 2016 року (Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України» № 1774-VIII від 06.12.2016)⁶, які набрали чинності з 1 січня 2017 року. 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 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.

Ставка єдиного соціального внеску – становить **22%** від бази нарахування. 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.

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. Тобто **сума єдиного внеску не може бути меншою за розмір мінімального страхового внеску** (станом на 01 січня 2018 року 3723,00 грн. \times 0,22 = 819,06 грн.). **Верхня межа** бази нарахування встановлена законом на рівні **25 прожиткових мінімумів**. На 01 січня 2018 року прожитковий мінімум становить 1762,00 грн. Відповідно максимальна величина бази нарахування єдиного внеску дорівнює 44050 грн. (1762,00 \times 25). Тобто **максимальна сума єдиного внеску** становить на 01.01.2018 р. 9691 грн. (44050 \times 0,22). Навіть якщо сума місячного доходу фізичної особи-підприємця перевищує 25 прожиткових мінімумів, він все одно не буде сплачувати більше ніж 22% від максимальної бази нарахування, зобов'язаний сплатити 9691 грн. ЄСВ.

Фізичним особам – підприємцям першої групи платників єдиного податку законом надано право сплачувати **ЄСВ в розмірі 0,5 мінімального страхового внеску**. Станом на 01 січня 2018 року він становить 409,53 грн. (3723 \times 0,22 \times 0,5). Однак слід мати на увазі, що за таких умов до страхового стажу буде включена лише половина відповідного пері-

⁶ <http://zakon3.rada.gov.ua/laws>

оду здійснення підприємницької діяльності (за Законом стаж зараховується пропорційно до сплаченого єдиного внеску).

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 мінімальному 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. Наприклад ЄСВ, нарахований за перший квартал 2017 року, необхідно сплатити не пізніше 20 квітня 2017 року.

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).

Закон передбачає **добровільну сплату єдиного соціального внеску.** 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 набути 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.

ПРАКТИКУМ

В таблиці 1 представлений перелік та ставки податків та соціальних внесків, 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 6000,00 грн., 5500,00 грн. та 4000,00 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 доход за звітний місяць становив 400000, 00 грн.

Єдиний соціальний внесок «за себе» підприємець сплачує на мінімально встановленому рівні.

Чисельність найманих працівників становила 5 осіб. Посадовий оклад кожного з них – 6000 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 1

СТАВКИ ТА СУМИ ПОДАТКІВ ДЛЯ ФОП У 2018 РОЦІ

Вид податку	Ставка податку	Сума, грн.
Мінімальна зарплата станом на 01.01.2018		3723,00
Прожитковий мінімум для працездатних осіб		1762,00
ФОП – 1 групи		
ЄСВ «за себе»*	22% від <i>мінімальної зарплати</i>	819,06 (3723 × 22 ÷ 100)
Єдиний податок	Від 0 до 10% <i>прожиткового мінімуму для працездатних осіб</i>	176,20 (1762 × 10 ÷ 100)
Разом за ФОП за місяць	ЄСВ + ЄП	995,26

Вид податку	Ставка податку	Сума, грн.
ФОП – 2 група		
ЄСВ «за себе»	22% від мінімальної зарплати	819,06
Єдиний податок	До 20% від <i>мінімальної зарплати</i>	744,60 (3723 × 20 ÷ 100)
Разом за ФОП за місяць	ЄСВ + ЄП	1563,66
ФОП – 3 група		
ЄСВ «за себе»	22% від мінімальної зарплати	819,06
Єдиний податок	5% (3% + ПДВ) від доходу	X
Разом за ФОП за місяць	ЄСВ + ЄП	819,06 + 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 819,06
Разом за ФОП за місяць		X + Y + 819,06
За найманих працівників **		
Нарахована зарплата одного працівника	Оклад = мін. Зарплаті	3723,00
Утримання із зарплати працівника		
ПДФО	18% від нарахованої зарплати	670,14
Військовий збір	1,5% від нарахованої зарплати	55,85
Всього утримування із зарплати робітника		725,99
Належить до видачі робітнику		2997,01
Податок, що сплачує ФОП за кожного найманого працівника		
Єдиний соціальний внесок	22% від нарахованої зарплати	Не менше 819,06
Загальна сума відрахувань до бюджету за кожного найманого працівника (725,99 + 819,06)		1545,05

* Підприємець першої групи має право сплачувати 0,5 мінімального страхового внеску. Проте до страхового стажу буде включена лише половина відповідного періоду.

* Розрахунок здійснено на прикладі нарахування робітнику мінімальної зарплати

Вірні відповіді до практикуму

Приклад 1.

1. 670,14
2. 819,06
3. 3410,00
4. 2790,00
5. 232,50
6. 7921,70

Приклад 2

1. 20000,00
2. 819,06
3. 6600,00
4. 5400,00
5. 450,00
6. 33269,06

РЕКОМЕНДОВАНІ ДЖЕРЕЛА ІНФОРМАЦІЇ

1. Податковий Кодекс України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua>
2. 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» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua>
3. Наказ Міністерства фінансів України від 19.06.2015 р. №578 «Про затвердження форм податкових декларацій платника єдиного податку. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua>
4. Законом України «Про збір та облік єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування» № 2464-VI від 08.06.2010 року. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws>
5. Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України» № 1774-VIII від 06.12.2016). [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws>



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) невторчання 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). Частина 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 підприємництва.

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 здійснюватись 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 розвитку кредитують 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 підприємництва, 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 підприємництва.

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» (надає кредити у розмірах до 50 тис.дол. на 12 місяців під 15%. Потребує високоліквідну заставу), 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 торгово-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 на даний час 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. 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 підприємства 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 визначити 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 торговельно-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 банкові-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.

9. 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 / О. М. Біломістний // Вісник Університету банківської справи Національного банку України. – 2010. – №1. – С. 90-93.
2. Варналій З. С. Основи підприємництва: Навчальний посібник. – 2-ге вид., випр. і доповн. / З. С. Варналій. – К.: Знання-прес, 2009. – 465 с.
3. Воловець Я. В. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання. Навчальний посібник / Я. В. Воловець. – К.: Алерта, 2009. – 199 с.
4. Дутченко О. М. Банківське кредитування малих підприємств / О. М. Дутченко, В. С. Домбровський // Фінанси України. – 2010. – № 9. – С. 24-29.
5. Кармишева Г. М. Проблеми кредитування малого та середнього бізнесу в умовах посткризового стану економіки / Г. М. Кармишева, А. Г. Новікова // Актуальні проблеми економіки. – 2011. – № 1. – С. 34-38.
6. Кравчук О. М., Лещук В. П. Фінансова діяльність суб'єктів підприємництва : Навчальний посібник / О. М. Кравчук, В. П. Лещук. – К. : Центр учбової літератури, 2010. – 504 с.
7. Коробчук Т. І. Сучасні проблеми банківського мікрокредитування в Україні / Т. І. Коробчук // Економічні науки. – 2011. – №4. – С. 86-93.
8. Терещенко О. О. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання : Навчальний посібник / О. О. Терещенко. – К. : КНЕУ, 2003. – 554 с.
9. Цигилик І. І. Основи підприємництва: Навчальний посібник [Електронний ресурс] / І. І. Цигилик. – Режим доступу: http://b-ko.com/book_267.html



Полюяктова О.В.

доцент кафедри політичних наук і права
Південноукраїнський національний
педагогічний університет імені К.Д. Ушинського
м. Одеса, Україна

БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ У ПІДПРИЄМНИЦЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

*Бізнес – це мистецтво витягати гроші з чужої кишені,
не вдаючись до насильства.
Макс Амстердам*

Виробнича діяльність будь-якого суб'єкта підприємництва починається з планування. Сьогодні вже очевидно, що без бізнес-плану не можна управляти виробничою діяльністю.

Отже, 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 35 років.

Бізнес-план повинен бути виражено орієнтований на стратегічний розвиток вашої підприємницької діяльності. Він повинен бути максимально прив'язаний до 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.

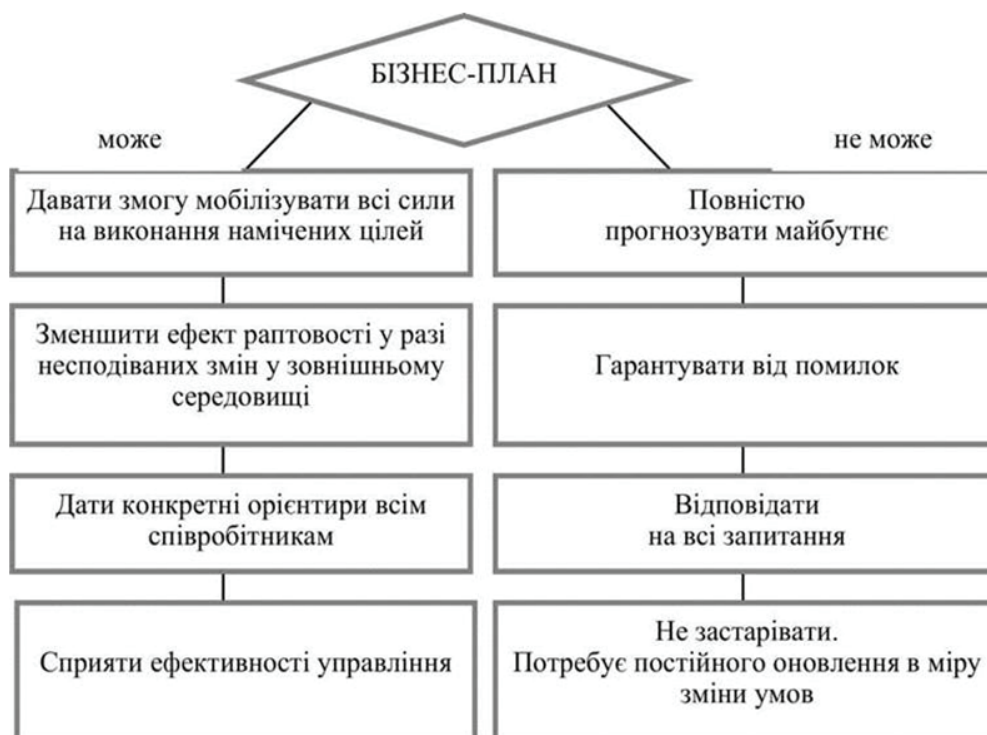


Рис. 1. Можливості бізнес-плану

Складання бізнес-плану – нагальна потреба, продиктована виробничою діяльністю. Складати 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.

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 проектованої 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 проектування, тим менше неприємних несподіванок очікуватиме потім.

Розглянемо макет спрощеної структури бізнес-плану (Додаток 1).

Практичні завдання

1. Використовуючи зразок (Додаток 1), розробіть бізнес-план для вашої майбутньої фірми.
2. Зробіть розрахунки фінансового плану бізнес-плану вашої майбутньої фірми.
3. Організуйте проведення презентації бізнес-плану, використовуючи основні цілі, завдання та різні способи підвищення ефективності презентації бізнес-плану.
4. ПП «Марія» відкрило поточний рахунок в банку 25 березня поточного року., а свідоцтво про державну реєстрацію отримало 17 березня поточного року. З якого моменту воно набирає статусу юридичної особи?

5. Для державної реєстрації (без створення юридичної особи) підприємець зібрав наступні документи:

- 1) довідку з податкової інспекції про прибутки за звітний рік;
- 2) заяву про реєстрацію;
- 3) статут;
- 4) документ про сплату реєстраційного збору;
- 5) бізнес-план;
- 6) обґрунтування розміру необхідного статутного капіталу.

Які документи дійсно знадобляться підприємцю для державної реєстрації?

Ситуаційні задачі

Ситуаційна задача № 1

Підприємець хоче створити приватну фірму “Либідь”, яка буде займатися виробництвом жіночих черевичків. Для розробки бізнес-плану фірми йому необхідно визначити точку беззбитковості виробничої підприємницької діяльності.

Проведені розрахунки показали, що постійні витрати складатимуть 65100 грн., а змінні – 67500 грн. Ціна жіночих черевичків дорівнює 58 грн. за пару. Фірма планує виробити 2500 пар.

Завдання

1. Розрахувати у кількісному та вартісному виразі обсяг вироблюваної продукції, при якому досягається беззбитковість (точку беззбитковості виробництва).
2. Визначити можливу суму виручки від реалізації продукції.

Ситуаційна задача № 2

Підприємець вирішив орендувати кіоск та зайнятися виготовленням і продажем шоколадного морозива.

Він взяв кредит на суму 350 грн. строком на один рік для купівлі устаткування, необхідного для виробництва морозива.

За оцінкою підприємця ціна однієї коробки морозива коштуватиме 3,8 грн.

Основні змінні витрати у розрахунку на одну коробку морозива включають: на сировину для виготовлення морозива – 2,0 грн., на упаковку – 0,3 грн., на електроенергію, використуваної у виробничому процесі – 0,2 грн., інші змінні витрати – 0,6 грн.

Постійні витрати складають 200 грн.

Завдання

1. Розрахувати кількість коробок морозива, яку необхідно підприємцю виробити та продати за місяць для забезпечення беззбитковості здійснення бізнесу (точку беззбитковості).
2. Визначити під який відсоток підприємець одержав кредит у банку?

Ситуаційна задача № 3

Підприємець хоче створити приватну фірму “Мрія”, яка буде займатися виробництвом чоловічих черевичків. Для розробки бізнес-плану фірми йому необхідно визначити точку беззбитковості виробничої підприємницької діяльності.

Проведені розрахунки показали, що постійні витрати складатимуть 76200 грн., а змінні – 78600 грн. Ціна чоловічих черевичків дорівнює 69 грн. за пару. Фірма планує виробити 3600 пар.

Завдання

1. Розрахувати у кількісному та вартісному виразі обсяг вироблюваної продукції, при якому досягається беззбитковість (точку беззбитковості виробництва).
2. Визначити можливу суму виручки від реалізації продукції.

Ситуаційна задача № 4

Підприємець вирішив орендувати кіоск та зайнятися виготовленням і продажем шоколадних тортів.

Він взяв кредит на суму 460 грн. строком на один рік для купівлі устаткування, необхідного для виробництва тортів.

За оцінкою підприємця один торт коштуватиме 5,6 грн.

Основні змінні витрати у розрахунку на один торт включають: на сировину для виготовлення торта – 4,2 грн., на упаковку – 0,2 грн., на електроенергію, використану у виробничому процесі – 0,2 грн., інші змінні витрати – 0,3 грн.

Постійні витрати складають 300 грн.

Завдання

1. Розрахувати кількість тортів, які необхідно підприємцю виробити та продати за місяць для забезпечення беззбитковості здійснення бізнесу (точку беззбитковості).
2. Визначити під який відсоток підприємець одержав кредит у банку?

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. Борисов Е.Ф. Экономическая теория: Учебник. – М.: Юристь, 1997.
3. Геєць В.М., Семиноженко В.П. Інноваційні перспективи України. – Х.: Константа, 2006.
4. Добрынин А.И., Журавлёва Г.П. Общая экономическая теория. – СПб.: Питер. 2001.
5. Доленко Л.Х., Горняк О.В. Економіка підприємства: Навчальний посібник. Одеса. «Астропринт», 2001.
6. Лісовий А.В. Основи мікроекономіки: Курс лекцій. – К.: ЦНЛ, 2003.
7. Нежиборець В. Теоретичні та практичні передумови довгострокового і середньострокового інноваційного прогнозування в економіці України // Теорія і практика інтелектуальної власності. – 2007. – № 2. – С. 40-46.
8. Ніколаєнко С. Національна інноваційна система України: формування та проблеми реалізації // Інтелектуальна власність. – 2007. – № 6. – С. 13-19.
9. Сорочинський Ю. Цілі державного управління інноваційною діяльністю // Теорія і практика інтелектуальної власності. – 2006. – № 2. – С. 57-62.
10. Тарасевич В.М. Економічна теорія. – К. – 2006 – 780 с.

**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, ППІ 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	

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 (вкажіть 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)

Об`єми виробництва продукції (надання послуг)

№ пп	Вид виробленої продукції	Ціна од. продукції / послуги	Об`єм виробництва на місяць		Об`єм виробництва 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	***	***		****	

7. Фінансовий план

7.1. Поточні витрати

- Постійні витрати (на місяць), в тому числі:
оплата праці постійних працівників

(Вкажіть кількість постійних працівників (сторож, бухгалтер, постійні робочі тощо), їх заробітну плату, величину нарахувань на заробітну плату)

(Вкажіть орендоване майно (будівля, обладнання, транспорт), величину оренди в місяць за видами обладнання, вкажіть умови сплати орендної плати (раз на місяць / квартал))

комунальні послуги

(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)	

План впровадження проекту
(основні заходи)

Захід	Фінансові ресурси для реалізації заходу з вказанням джерела	Запланований термін здійснення	Примітка

25 РАД КЕРІВНИКОВІ: ЯК СТИМУЛЮВАТИ ІНІЦІАТИВУ У РОБІТНИКІВ

До уваги керівників пропонується безліч способів створення творчої обстановки в трудовому колективі.

1. Візьміть на себе особисту відповідальність за створення організаційного клімату, де б заохочувалися нововведення. Як би гаряче вас не підтримували підлеглі, їх активність буде проявлятися тільки за умови вираження вашої особистої впевненості і зацікавленості в стимулюванні ініціативи.

2. Будьте винахідливі. Постійно шукайте нові форми організації праці, прагнучи максимізувати творчу взаємодію між працівниками.

3. Створіть атмосферу відкритості та свободи спілкування, щоб ваші підлеглі хотіли б ділитися один з одним і з вами ідеями та інформацією. Підкреслюючи дистанцію між начальством і підлеглими, ви опинитеся в ізоляції.

4. Формулюйте нові завдання чітко, зрозуміло та наочно. Постійно тримайте на контролі їх виконання. Особливо виділяйте ті завдання, вирішення яких вимагає творчого підходу.

5. Розподіліть час і ресурси адекватно вимогам впровадження нововведень.

6. Вивчайте і враховуйте індивідуальні особливості своїх співробітників. Цінуйте здібності кожного окремо. Ставтеся до працівника як до експерта в своїй галузі.

7. Доручайте вашим співробітникам таку роботу, виконання якої викликало б в них почуття професійного і особистого задоволення. Без цього вони не будуть по-справжньому захоплені справою.

8. Досягніть відносин, коли вимога якості стане пронизувати всі етапи роботи.

9. Без контролю за дотриманням трудової дисципліни не обійтися, але в ідеалі він повинен бути з почуттям відповідальності кожного працівника і його самодисципліною.

10. Подумайте, як різні співробітники оцінюють свої власні творчі здібності і яким чином вони хотіли б їх реалізувати. У кожній організації є ініціативні, винахідливі люди. Складіть з їх числа «мозкові команди», які б допомагали б в пошуку оригінальних рішень.

11. Чітко ставте завдання і приблизно опишіть бажаний результат. Можна визначати першочергові напрямки роботи. Залучайте авторів ідеї до роботи по її реалізації.

12. Відводьте достатньо часу на те, щоб ідея народилася і дозріла.

Давайте працівникам більше свободи і самостійності в їх власній роботі.

13. Проявляйте велику терпимість до помилок і промахів інших.

14. Не карайте занадто строго. Часто суворість покарання в кілька разів перевищує величину заохочення. А іноді, як це не парадоксально, покарання за помилку перевищує покарання за байдкування. У той же час, оступившись один раз, людина може втратити віру в свої можливості. Заохочуйте за удачі і ігноруйте промахи, наскільки це можливо.

15. Пам'ятайте, що «на помилках вчать». З усього знаходьте корисні уроки.

16. Заслужіть репутацію розумного, винахідливого начальника. Будьте лояльні по відношенню до своїх підлеглих і знайдіть спосіб підтримки їх лояльності по відношенню до вас. Лояльності можна домогтися за допомогою стимулювань або примусу. Це є результат взаємної поваги, яке можна заслужити тільки в ході щоденної спільної роботи.

17. Розширюйте обмін інформацією всередині організації.

18. Зробіть критерій творчої активності одним з основних в системі заохочення працівників.

За виняткові успіхи в творчості як заохочення надавайте співробітникам додатковий час для відпочинку.

19. Розвивайте систему комунікацій усередині підприємства. Це канал поширення інформації про його перспективні плани, які підштовхують ініціативу.

20. Створіть умови для спілкування творчо мислячих людей, особливо по міждисциплінарним проблемам. Зводіть разом працівників з різними поглядами па проблему і з різною спеціалізацією. Проводьте спільні наради управлінського апарату з виробничим штатом, де б вони могли разом відкрито обговорювати загальні питання.

21. Якщо в роботі допущені помилки, позначте їх у себе і підготуйте щось на зразок навчального заняття на тему, як їх уникнути або подолати.

22. Підвищуйте кваліфікацію ваших співробітників, організовуючи курси обміну досвідом.

23. Час від часу запрошуйте фахівців-психологів, соціологів, управлінців, які професійно займаються питаннями створення творчої обстановки в колективі, щоб вони проводили спеціальні навчальні заняття і ділові ігри з співробітниками вашої організації.

24. Створіть організаційний механізм розробки та впровадження ідеї нововведення.

25. Всіляко підтримуйте і сприяйте встановлення неформальних відносин між вищим керівництвом організації і авторами оригінальних рішень.

Подумайте, чим можна відродити інтерес до роботи у співробітників, які відчувають, що вони вже повністю виклалися.

На думку американських фахівців, ці поради підвищать творчий потенціал, ініціативу працівників, будуть сприяти творчій обстановці, атмосфері доброзичливості і в кінцевому результаті підвищенні продуктивності праці.



УДК 615.099

Бобро О.В.

*кандидат медичних наук,
доцент кафедри біології та основ здоров'я*

Тронько С.П.

*проректор з адміністративно-господарської діяльності
та науково-педагогічної роботи,
кандидат історичних наук, доцент*

ХАРАКТЕРИСТИКА ТА ПРОФІЛАКТИКА ДЕЯКИХ ВИДІВ ХАРЧОВИХ ОТРУЄНЬ

Харчові отруєння – гострі або хронічні захворювання, які виникають внаслідок вживання значно забрудненої деякими видами мікроорганізмів їжі або яка містить токсичні для організму речовини мікробного або немікробного походження. Харчові отруєння бактеріального походження є захворюваннями, які виникають тільки після вживання їжі, яка містить живі мікроорганізми або продукти їх життєдіяльності (токсини) і клінічно перебігають з вираженими певною мірою явищами токсикозу організму.

Харчові отруєння завдають збитки здоров'ю населення, основну їх масу встановлюють побутові форми отруєнь. ВООЗ (Всесвітня організація охорони здоров'я) розробила перелік харчових продуктів за ступенем забруднення мікроорганізмами та частотою випадків харчових отруєнь:

Категорія I – харчові продукти або їх компоненти, які найчастіше є прямим джерелом харчових отруєнь.

Категорія II – харчові продукти або їх компоненти, які є джерелом харчових отруєнь людини під час порушення технології виробництва, зберігання і транспортування.

Категорія III – харчові продукти або їх компоненти, які можуть бути причиною харчових отруєнь за недотримання санітарних вимог під час переробки.

Категорія IV – харчові продукти або їх компоненти, які зрідка є причиною харчових отруєнь.

Категорія V – харчові продукти або їх компоненти, які підлягають термічному обробленню що гарантує їх безпеку їхнього вживання.

Категорія VI – харчові добавки які забруднюють основний харчовий продукт.

З урахуванням наведеної класифікації мікробіологічний контроль продовольчої сировини та харчових продуктів є обов'язковим.

Загальні поняття, класифікація харчових отруєнь

До харчових отруєнь не відносять захворювання, які були спричинені свідомим введенням в їжу отрути з метою самогубства або алкогольного сп'яніння, викликаних помилковим вживанням отруйних речовин замість харчових, харчові алергії, а також захворювання, які виникають в результаті надходження в організм залишкових кількостей вітамінів та інших харчових речовин.

Харчові отруєння поділяють на три групи:

- мікробні

- немікробні
- не встановленої етіології

Мікробні харчові отруєння за патогенетичними ознаками і поділяють на токсикоінфекції, токсикози та міксти (змішаної етіології). В підгрупі токсикозів розрізняють бактеріо- і мікотоксикози. Немікробні харчові отруєння включають отруєння продуктами, які стали отруйними при певних умовах, і отруєння домішками хімічних речовин. В основу вказаної класифікації харчових отруєнь покладені етіологічні та патогенетичні принципи.

Харчові токсикоінфекції

Токсикоінфекції – гострі, інколи масові захворювання, які виникають при вживанні їжі, яка містить значні кількості (10⁵-10⁶ і більше на 1 г або 1 мл продукту) живих збудників і їх токсинів, що виділяються при загибелі мікроорганізмів.

Для харчових токсикоінфекцій характерні такі ознаки:

- несподіваний початок захворювання з коротким інкубаційним періодом (6-24 години в середньому);
- майже одночасне захворювання всіх осіб, які вживали забруднену мікробами їжу;
- зв'язок захворювання із вживанням їжі, яка була приготовлена з тими чи іншими санітарними порушеннями;
- територіальна обмеженість захворювань, обумовлена ореолом реалізації забрудненого мікроорганізмами продукту;
- швидке зникнення спалаху захворювань після вилучення епідеміологічно небезпечного продукту;
- масовий характер виникнення захворювань в тих випадках, коли забруднений мікроорганізмами продукт реалізовувався через торговельну мережу та ін.

Важливою відмінністю токсикоінфекції від типових кишкових інфекцій (черевний тиф, холера, дизентерія і т.ін.) є те, що вони виникають, на відміну від останніх, тільки при масовому забрудненні ними харчових продуктів. Однією із найпоширеніших токсикоінфекцій є сальмонельози.

Сальмонельози. Сальмонельози – це поліетіологічні зооантропонозні захворювання, які спричиняються сальмонелами. Виділено більш 2000 серологічних типів сальмонел. Однак при цьому основну масу захворювань обумовлює 10-15 типів. Сальмонельозний ендотоксин, який виходить назовні при загибелі бактерій, спричиняє запалення слизової оболонки шлунково-кишкового тракту і весь симптомокомплекс харчової токсикоінфекції. Інкубаційний період триває 6-24 години, іноді до 2 діб, іноді скорочується до 2-3 годин.

У дорослих найчастіше буває шлунково-кишкова форма сальмонельозу (гастроентеріна або гастроентероколітна).

Клінічна картина отруєння. Захворювання починається раптово. Температура підвищується до 38-40 °С, з'являється головний біль, нудота, блювота, біль у животі, пронос. В тяжких випадках виникають судоми. Ступінь важкості захворювання – від легких випадків до тяжких зі смертельними наслідками. Тривалість захворювання від 1-2 діб, іноді до 4-5 діб. На другому місці за частотою виникнення сальмонельозної токсикоінфекції стоїть, тифоїдна форма, близька за клінікою до черевного тифу. При цій формі поряд з явищами шлунково-кишкових розладів виникають ознаки, які нагадують черепний тиф. Однак температурна крива при цьому значно коронна у порівнянні з тифо-паратифозними захворюваннями. Може виникнути і грипоподібна форма сальмонельозної токсикоінфекції тривалістю 3-5 діб та сентична форма. У дітей, особливо раннього віку, є клінічні відмінності перебігу сальмонельозів. Залежно від превалювання тієї чи іншої

симптоматики на початку захворювання розрізняють диспептичну, колітну (нагадує дизентерію), легеневу, холероподібну та септичну форми. При діагностиці захворювань сальмонельозом використовують мікробіологічні дослідження підозрілих продуктів, крові, блювотних мас, сечі та серологічні реакції.

Профілактика. Профілактичні заходи спрямовані на зменшення вірогідності забруднення харчових продуктів сальмонелами і були описані раніше.

Харчові токсикоінфекції, викликані кишковою паличкою

Розрізняють апатогенні (сапрофітні) та патогенні штами кишкової палички (колібактерії). Ентеропатогенність колибактерій визначається її токсичністю та здатністю розмножуватися в тонкому кишечнику.

Клінічна картина отруєння. Клінічні прояви колибактеріальної токсикоінфекції подібні до шлунково-кишкової форми сальмонельозної токсикоінфекції. Інкубаційний період коротший і в середньому становить 4-10 годин. Строк захворювання – 1-3 доби. Можуть мати місце масові, групові та сімейні спалахи захворювання.

При лабораторній діагностиці колибактеріальних токсикоінфекцій використовують мікробіологічні дослідження підозрілих продуктів та фекалій хворих осіб, проводять серологічні дослідження.

Профілактика. Як і при сальмонельозах профілактика заснована на недопущенні забруднення харчових продуктів патогенними штамми кишкової палички, своєчасному лікуванні робітників харчових об'єктів, які хворі колі бактеріальними холециститами, пієлітами, парaproктитами» у виявленні носіїв патогенних штамів колибактерій та ін., що було описано раніше при характеристиці забруднення харчових продуктів негативними чинниками хімічної, та біологічної природи.

Токсикоінфекції, викликані бактеріями роду «протеус»

Особливістю спалахів токсикоінфекцій, які були викликані *V.proteus*, є більш довгостроковий, іноді рецидивуючий характер. Є випадки, коли захворювання продовжувалося до 2 тижнів. Джерелами бактерій роду протеус є людина та тварини.

Клінічна картина токсикоінфекцій що викликані бактеріями роду протеус подібна до сальмонельозу.

Клінічна картина отруєння. Відмінністю є більш короткий інкубаційний період, який становить 4-6 годин, іноді до 24-36 годин. Температурна реакція організму менше виражена (37,5-38,5 °С, зрідка до 40 °С). Характерні приступоподібні болі в животі, нудота, блювота, пронос з домішками крові. У важких випадках можуть бути судоми, ціаноз. Строк захворювання 2-5 діб. Діагноз токсикоінфекції, яка була викликана *V.proteus*, може бути встановлений тільки на основі лабораторних даних, де визначальним є проведення і аналіз лабораторних досліджень (мікробіологічне дослідження блювотних мас, крові, підозрілих продуктів, фекалій хворих).

Профілактика. Профілактичні заходи проводять за тими ж методами, що і при колибактеріальних токсикоінфекціях.

Харчові токсикоінфекції, викликані ентерококами

Ентерококи постійно живуть у кишечнику людини та тварин, стійкі до висихання, низьких температур; при температурі 85 °С гинуть протягом 10 хв. Клінічні прояви токсикоінфекцій, які викликані ентерококами, не мають якихось характерних особливостей.

Клінічна картина отруєння. Тривалість інкубаційного періоду від 3 до 18 годин; Найчастіше захворювання продовжується від декількох годин до 1 доби, зрідка – до 3 діб. Відмічаються нудота, блювота, болі в животі, пронос. Діагноз повинен бути підтверджений лабораторною діагностикою (виявлення ентерококів у виділеннях хворих та підозрілих харчових продуктах).

Профілактика. Профілактичні заходи аналогічні тим, що взагалі проводяться стосовно і бактеріальних токсикоінфекцій.

Харчові токсикоінфекції, викликані бактеріями роду «*Baцереус*»

Baцереус відносяться до групи аеробних спороутворюючих бактерій, які постійно живуть в ґрунтах і широко розповсюджені в природі, їх спори термостійкі. Мікроб стійкий до низьких температур, але при підвищеній температурі в 65 °С гине протягом 30 хвилин. Зберігання харчових продуктів, які можуть легко забруднюватися мікробом, при температурі 4-6 °С практично не супроводжується розмноженням мікроба.

Клінічна картина отруєння. Інкубаційний період при токсикоінфекції, викликаний цим мікробом, становить від 4 до 16 годин. Захворювання починається гостро: з'являються колікоподібні болі в животі, нудота, пронос, зрідка відмічається блювота. Випорожнення рідкі, з великою кількістю слизу, до 10-20 разів на добу. Температура нормальна або субфебрильна. Тривалість захворювання до 2 діб. Діагностику проводять з використанням лабораторних досліджень – визначення збудника одного і того ж серотипу із продуктів харчування, виділень людини.

Профілактика. Профілактичні заходи такі ж, як і при токсикоінфекціях, викликаних *CL.perfringens*.

Бактеріальні токсикоінфекції можуть бути викликані і іншими мікробами, такими як *Citrofactor*, *Hafnia* і т.ін.

Харчові бактеріальні токсикози

Бактеріальний токсикоз – гостре захворювання, яке виникає при вживанні їжі, що містить токсин, який накопичується внаслідок розвитку специфічного збудника. При цьому в харчових продуктах самого збудника вже може і не бути або він є у невеликій кількості. До бактеріальних токсикозів відносять ботулізм та стафілококовий токсикоз.

Ботулізм

Ботулізм отримав свою назву від латинського слова *botulinum* – ковбаса, тому що це захворювання найчастіше пов'язують з вживанням ковбас. В залежності від серологічних властивостей розрізняють 7 типів

CL.botulinum – А, В, С, D, Е, F та G. За хімічною природою ботуліністичний токсин відноситься до білків. За токсичністю ботулініотоксин перевищує всі відомі токсини інших мікробів. Найбільш токсичні властивості мають токсини типів А та Е. Цей токсин стійкий до дії протеолітичних ферментів, кислот та низьких температур, але швидко інактивується під дією лугів та високих температур (термонестійкий). Токсин може утворюватися у всіх продуктах при повній відсутності повітря. Джерелами надходження мікробів є навколишнє середовище, людина та тварини. Мікроби утворюють спори, які можуть довго зберігатися в ґрунтах. Спори, на відміну від самих мікробів, стійкі до дії хімічних та фізичних факторів. Інкубаційний період ботулізму може коливатися в широких межах – від 2-3 годин до 6-10 діб, але найчастіше він становить 4-72 години. В інкубаційному періоді відбувається усмоктування токсину, а потім його міграція до центральної нервової системи, де відбувається

незворотна фіксація отрути – найважливіший момент патогенезу. У фіксованому вигляді токсин не може бути нейтралізованим навіть великою дозою антитоксичної сироватки.

Клінічна картина отруєння. У більшості випадків захворювання починається гостро з проявів неспецифічної симптоматики (загальна слабкість, головний біль та ін.). Через декілька годин після початку захворювання симптоматика змінюється на специфічну. Починають переважати нервово-паралітичні явища. Виникають розлади зору, параліч язика, глотки, гортані, парези м'язів шлунка та кишечника. Температура тіла звичайно нормальна або навіть нижче норми. Тривалість захворювання найчастіше становить 4-8 діб, в окремих випадках – 3-4 тижні. Смерть настає, ж правило, від дихальної недостатності. Однак захворювання не завжди протікає у вказаній формі. При всій варіабельності клінічної картини початкового періоду можна виділити 4 найбільш типові варіанти перебігу улбоізтму: гострий гастроентерит, диспептично-паралітичну, офтальмо-паралітичну та асфіктичну форми.

Установлення діагнозу проводиться з використанням лабораторних досліджень харчових продуктів та біосубстратів від хворих (кров, блювотні маси і т.ін.), а також патологоанатомічних досліджень. При проведенні лабораторних досліджень визначають наявність як ботулінового токсину, так і самого збудника.

Профілактика. Основні заходи з попередження ботулізму направлені на захист від забруднення збудником сировини, правильну теплову обробку (стерилізацію), попередження проростання спор, розмноження вегетативних форм та виникнення токсину в готовому продукті.

Стафілококовий токсикоз

Стафілококові харчові отруєння є найбільш типовими бактеріальними токсикозами. Синдром стафілококового токсикозу обумовлений головним чином дією ентеротоксину на слизову оболонку травного тракту, що викликає її запалення. Описано 6 серологічних типів стафілококових ентеротоксинів: А.В.С.Д.Е.Ф. Ці ентеротоксини продукують тільки окремі штами стафілококів. Стафілококи добре зберігаються у навколишньому середовищі. Вони достатньо добре переносять нагрівання (при температурі 80 °С зберігаються протягом 10 хвилин), температурний діапазон розмноження становить від 6,6 °С до 45 °С. Ентеротоксин стафілококів відноситься до термостійких (інактивація його при кип'ятінні відбувається через 2,5-3 години). Основним джерелом стафілококів є люди, від яких і може відбуватися забруднення харчових продуктів.

Клінічна картина отруєння. Інкубаційний період при стафілококовому токсикозі становить менше 6 годин, найчастіше 2-4 години, іноді до 30 хвилин. Для захворювання характерні нудота, багаторазова блювота, переймоподібні болі в епігастральній об-області, пронос (у 60-70% випадків захворювання), головний біль і т. ін. Видужання настає через 1 добу, іноді через 2-3 доби, смертельні випадки бувають дуже рідко.

Розслідування випадків спалахів стафілококових токсикозів базується на особливостях епідеміологічного процесу (спалахи пов'язані в основному із вживанням молока та молоко продуктів, м'яса та м'ясопродуктів) та клінічної картини захворювання. Діагноз повинен бути підтверджений результатами лабораторних досліджень залишків їжі та аналізу виділень хворих, визначення ентеротоксину в біологічних дослідженнях на лабораторних тваринах, серологічної діагностики штамів стафілокока.

Профілактика стафілококових токсикозів включає комплекс заходів, які спрямовані на виявлення джерел та зменшення стафілококового носійства серед робітників підприємств харчової промисловості і забезпечення таких умов (температурних та ін.) виготовлення, зберігання та реалізації харчових продуктів, при яких не може утворюватися ентеротоксин.

Загальні принципи лікування при гострих отруєннях: першу допомогу при гострих отруєннях треба подавати на місці, в противному разі стан потерпілого погіршуватиметься від триваючого токсичного впливу отруйної речовини.

Принципи невідкладної допомоги при гострих отруєннях

Загальні принципи подання невідкладної допомоги при гострих отруєннях:

- 1) забезпечення життєво важливих функцій дихання і кровообігу;
- 2) проведення специфічної антидотної терапії;
- 3) припинення надходження токсичної речовини в організм.

Загальні принципи подання невідкладної допомоги при інгаляційному шляху отруєння:

- 1) виведення потерпілого з ураженої атмосфери;
- 2) при попаданні речовини всередину (пероральний шлях) – промивання шлунка;
- 3) при ураженні шкіри обмивання уражених ділянок розчином антидоту або водою;
- 4) проведення симптоматичної терапії, спрямованої на захист і підтримання тих функцій організму, які переважно порушуються внаслідок отруєння.

Найчастіше спостерігається пероральний шлях отруєння (94-96 %).

Якщо отруєння легкого ступеня, допомога на дошпитальному етапі обмежується введенням антидотів і промиванням шлунка. При тяжкій формі перорального отруєння незалежно від того, чи з'ясовано характер токсичної речовини, ще до промивання шлунка треба негайно приступити до корекції найбільш небезпечних порушень, властивих гострим отруєнням: гострої недостатності дихання, порушення гемодинаміки, больового, судорожного синдромів.

Промивання шлунку є основним методом видалення токсичної речовини, що не всмокталася. І навіть отруєння великими дозами токсичних речовин має легший перебіг і, як правило, сприятливий кінець, якщо відразу промивають шлунок. Цей метод безсумнівно ефективний протягом перших 6 годин після отруєння, а іноді і через 12 годин (якщо токсичну речовину прийнято на повний шлунок чи в дуже великій кількості або якщо вона пригнічує моторику шлунка, що призводить до затримки евакуації шлункового вмісту).

При промиванні шлунка видаляється частина речовини, абсорбованої слизовою оболонкою шлунка. Коматозний стан, відсутність кашльового рефлексу, пригнічення дихання не є протипоказанням для промивання за допомогою зонда. Промивання шлунка показане і тим особам, у яких було блювання.

Техніка промивання шлунку. У шлунок вводять зонд, через який вливають рідину з антидотом або без нього. Для одного промивання використовують не більше 450-500 мл рідини, а якщо рідина містить антидот, то не більше 300-350 мл (щоб виключити перехід рідини в кишки). Вливання роблять за допомогою шприца Жане або через лійку, потім зовнішній кінець зонда опускають нижче рівня шлунка, щоб промивна рідина витікала за законом сполучених посудин. Промивають до «чистих» промивних вод, усього використовують 5–10 л рідини. Після закінчення промивання перед вийманням зонда в шлунок вводять відповідний антидот або ентеросорбент (50 г на 250 мл води). Промивання шлунка протипоказане при отруєнні корозивними речовинами (кислотами, лугами, бензином та його похідними), при наявності судорог, тяжкої недостатності дихання і кровообігу.

Антидотна терапія має проводитися у стаціонарі з використанням фізико-хімічних і фізіологічних антидотів. Для прискорення виведення токсичної речовини з організму застосовують різні методи дезінтоксикації: форсований діурез, замінне переливання крові, гемосорбцію, гемодіаліз, перитонеальний діаліз, штучну вентиляцію легень.

Форсований діурез застосовують при отруєннях барбітуратами, саліцилатами, гемолітичними отрутами та ін. Методика форсованого діурезу з олужнюванням крові полягає в тому, що хворому протягом і години внутрішньовенно вводять відповідні розчини

(у середньому 1,5 л рідини). А для стимуляції діурезу використовують осмотичні діуретики. Проведення форсованого діурезу можна розпочинати на місці події. Проте оскільки при цьому потрібен постійний контроль електролітного складу плазми крові, кислотно-основного стану і має здійснюватись відповідна корекція цих показників, то лікування продовжують у стаціонарі. Форсований діурез протипоказаний при гострій і хронічній недостатності серця, підозрі на внутрішньомозковий крововилив, при набряку мозку і легень, гострої і хронічної недостатності нирок, водній інтоксикації і виражених водно-електролітних порушеннях.

Гемосорбція являє собою перфузію крові хворого через колонку з активованим вугіллям або іонообмінними смолами, які абсорбують токсичні речовини. Перед гемосорбцією проводиться гепаринізація, щоб уникнути згущення крові. Тому гемосорбція протипоказана при отруєннях, що супроводжуються кровотечею або збільшенням часу зсідання крові.

Показання для використання методу гемосорбції: висока концентрація отруйної речовини в крові, глибока кома, погіршення стану хворого, незважаючи на лікування, неможливість проведення гемодіалізу, наявність тяжких ускладнень (гемоліз, пневмонія та ін.). Частими ускладненнями гемосорбції є тромбоцитопенія і лейкопенія.

Гемодіаліз проводять у стаціонарі. До цього методу вдаються у тих випадках, коли речовина, що спричинила отруєння, піддається діалізу або якщо отруєння поєднується з гострою недостатністю нирок.

Штучну або допоміжну вентиляцію легень застосовують при різкому пригніченні дихання і при отруєнні речовинами, що виділяються легеньми. Штучну вентиляцію легень проводять у режимі помірної гіпервентиляції, що сприяє прискореному виведенню отруйної речовини з організму. Штучну вентиляцію здійснюють за допомогою дихальних апаратів після попередньої інкубації трахеї.

Симптоматична терапія визначається клінічними проявами отруєння. При судорогах застосовують протисудорожні засоби. При різкому пригніченні серцевої діяльності, спаді артеріального тиску внутрішньовенно вводять плазмозамісні розчини і т.д. При отруєннях, що супроводжуються блюванням, поносом, а також при отруєнні кислотами, лугами, солями важких металів важливого значення набуває корекція водно-електролітного обміну і кислотно-основного стану.

Література:

1. Богоявленский В.Ф. Диагностика и доврачебная при неотложных состояниях / В.Ф. Богоявленский, И.Ф. Богоявленский. – Л.: Медицина, 1985. – 352с.
2. Бубнов В.Г. Доврачебная помощь в чрезвычайных ситуациях / В.Г. Бубнов, Н.В. Бубнова. – М.: Из-во НЦ ЭНАС, 2000. – 48 с.
3. Верткин А.П. Руководство по скорой медицинской помощи / А.П. Верткин, С.Ф. Багненко. – М.: ГОЭТАР Медиа, 2006. – 820с.
4. Лужников Е.А. Клиническая токсикология / Е.А. Лужников. – М.: Медицина, 1992. – 368 с.
5. Лужников Е.А. Острые отравления / Е.А. Лужников, Л.Г. Костомарова. – М.: Медицина, 1988. – 649 с.
6. Маслов В.И. Транспортная иммобилизация и обезболивание при травмах: Практическое руководство / В.И. Маслов, В.Р. Ермолаев, Б.Р. Остер. – Изд-во Сарат. унив-та, 1984. – 80 с.
7. Медицинская помощь при катастрофах / Под. ред. Х.А. Мусалатова. – М.: Медицина, 1994. – 446 с.
8. Неотложные состояния и экстренная медицинская помощь / Под ред. Е.И. Чазова. – М.: Медицина, 1988. – 604 с.

9. Основи екологічної токсикології: Курс лекцій / Уклад. О.І. Семенова, Н.О. Бублієнко, Т.Л. Ткаченко. – К.: НУХТ, 2013. – 80 с.
10. Петров С.В. Первая помощь в экстремальных ситуациях: Практическое пособие / С.В. Петров, В.Г. Бубнов. – М.: Из-во НЦ ЭНАС, 2000. – 96 с.
11. Рожинский М.М. Основы травматологической реаниматологии / М.М. Рожинский, В.Н. Хижин, Г.Б. Катковский. – М.: Медицина. – 1979. – 160 с.
12. Романенко А.Е. Закрытые повреждения органов грудной клетки / А.Е. Романенко, Д.П. Чухриенко, Б.О. Мильков. – К.: Здоров'я, 1984. – 328 с.
13. Руководство по скорой медицинской помощи / Под ред. Л.П. Хищенко. – М.: Медицина, 1991 – 352 с.
14. Серов В.В. Общепатологические подходы к познанию болезни / В.В. Серов. – М.: Медицина, 1999. – 304 с.
15. Учебное пособие для подготовки медицинских сестер / Под ред. А.Г. Сафронова. – М.: «Медицина». – 1979. – С. 478.
16. Цитовская Л.В. Руководство к практическим занятиям по хирургии / Л.В. Цитовская. – К.: Вища школа, 1988. – 352 с.
17. Шок: патогенез, диагностика, лечение. Руководство / Под ред. С.В. Тарасенко. – Рязань: РИО РГМУ, 2005. – 67 с.



Філатова Н.В.,
практичний психолог, магістр управління,
Україна

**КРЕАТИВНЕ МИСЛЕННЯ,
«ГНУЧКІ НАВИЧКИ»
І КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ
НА РИНКУ ПРАЦІ ВІЙСЬКОВОСЛУЖБОВЦІВ,
ВИПУСКНИКІВ КУРСІВ
У МЕЖАХ ПРОЕКТУ «УКРАЇНА – НОРВЕГІЯ»**

«Той, хто не дивиться вперед, виявляється позаду»

Веллс Герберт Джордж

«Майбутнє вже не те, яким було раніше»

Йоги Берра

Світ, 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)).

Сьогодні промислово розвинені країни переживають трансформацію, пов'язану з освоєнням нового пакету технологій, в першу чергу інформаційно-комунікаційних, які змінюють природу стосунків усередині суспільства. Ці технології викликають до життя безліч змін в економічній, політичній, громадській і культурній сфері і, як наслідок, формують нові вимоги до сучасних фахівців.

Яким бути фахівцю не тільки в найближчому майбутньому, а й в сучасному суспільстві, щоб бути конкурентноспроможним, успішним, затребуваним на ринку праці – оці питання зараз в тренді самих актуальних питань сьогодення.

«Майбутнє належить не тим, хто надає дешеву працю або володіє звичайним капіталом – їх витіснить автоматизація. Повезе тим, хто готовий впроваджувати інновації і створювати нові продукти, послуги і бізнес-моделі», – вважають Ерик Бринолфссон, Ендрю Макафі і Майкл Спенс, відомі вчені в галузі економіки [14].

У статті ми зробимо спробу відповісти на деякі з вище означених питань.

Стаття призначена, передовсім, слухачам курсів «Україна-Норвегія», окрім того, сподіваюсь, вона стане в нагоді всім, хто обирає зараз свій професійний шлях, тим, хто зараз планує свою майбутню долю чи, взагалі, цікавиться самопізнанням та саморозвитком.

З середини ХХ століття соціум піддається усе більш інтенсивній і агресивній дії інформаційно-комунікативних технологій. Ситуація посилилася з глобалізацією медіатехнологій, передусім на основі Інтернету. Інформаційний вибух протікає як лавиноподібне наростання об'єму інформації, прискорену появу новинок і змін, швидке знецінення, застарівання інформації і знань.

Чим більше ми дізнаємося, тим більше застарівають наші попередні уявлення про світ. Наприклад, в клінічних дослідженнях «період напіврозпаду» істини складає 45 років [17].

Це означає, що половина того, що лікарі вивчили в університеті (якщо вони, звичайно, не підтримували свої знання в актуальному стані самостійно), вважатиметься невірним к моменту виходу їх на пенсію.

Соціолог В. І. Ігнат'єв наводить такі факти: об'єм інформації зростає щорічно на 30 %, об'єм цифрової інформації подвоюється кожні 18 місяців [4].

Згідно із затвердженням Голови ради директорів Alphabet, материнської компанії Google, Еріка Шмідта, кожні два дні ми створюємо стільки ж інформації, скільки створили з моменту зародження цивілізації до 2003 року [18]. Кількість наукових досліджень росте на 7-9% в рік, що дорівнює подвоєнню наукової продуктивності, грубо кажучи, кожні десять років [12].

Так чому ж повинні вчитися люди в світі, де більша частина рутинної і безособової роботи буде вироблятися комп'ютерними системами? Чи потрібна навичка запам'ятовування великої кількості інформації в епоху, коли відповідь на будь-яке питання можна знайти в інтернеті? А прогнозоване збільшення середньої тривалості людського життя може спричинити серйозні зміни в житті соціуму, можливо, це і збільшення обсягу робочої сили, і підвищення стандартів професійної кваліфікації, і посилення взаємодії між поколіннями, підвищення навантаження на пенсійну систему і систему охорони здоров'я. Як наслідок вищезазначеного – збільшення кількості різних професійних занять протягом людського життя, можливі конфлікти з питання розподілу ресурсів між молодими і старшими поколіннями згідно до думки авторів проекту «Чотиривимірної освіти» Чарльза Фейдла, Майї Бялик і Берні Тріллінга та їх версії аналізу Прогнозу знань 2020 [12].

Економічна динаміка промислово розвинених країн, що пов'язана з інтенсифікацією конкуренції, швидкою зміною технологій і підвищенням економічної невизначеності задає попит на нові типи компетенцій і нові форми підготовки людського ресурсу. З одного боку, росте попит на працівників, що мають максимальну гнучкість і високу креативність, готових до самостійної дії і командної роботи, здатних працювати в різних культурах і з різними технологічними середовищами. З іншого, існує попит на працівників, які будуть працювати з вузьким колом завдань для даного робочого місця. З третього погляду, виникає все більша потреба в працівниках, які готові до наскрізного навчання впродовж усього життя (life-long learning), що дозволить забезпечувати постійне донавчання персоналу відповідно до круга завдань, що постійно змінюються.

Отже виникає питання, які ж компетенції потрібні для професій найближчого майбутнього? Хоча сьогоднішня відповідь на це питання може статися буде неправильно завтра.

Визначення компетенції (за Лайл М. Спенсер, Сайн М. Спенсер) [10]

Компетенція – базова якість індивіда, що має причинне відношення до ефективного та/або найкращого на основі критеріїв виконання роботи або дії в інших ситуаціях.

Базова якість означає, що компетенція є сталою частиною людської особистості і може визначати поведінку людини в безлічі ситуацій і робочих завдань.

Причинне відношення означає, що компетенція зумовлює або викликає певну поведінку і виконання.

На основі критеріїв – це значить, що компетенція дійсно прогнозує добре чи погане виконання, яке вимірюється за допомогою конкретного критерію, або стандарту.

Психолог Херберт Герджой з Організації по дослідженню людських ресурсів дав цьому просте формулювання: «Нова освіта повинна навчити індивіда, як класифікувати і перекласифікувати інформацію, як оцінювати її достовірність, як при необхідності змінювати категорії, як переходити від конкретного до абстрактного і навпаки, як поглянути на проблеми під новою точкою зору, як займатися самоосвітою. Безграмотним в майбутньому буде не та людина, яка не вміє читати, а той, хто не навчився вчитися» [11].

«Людам, які будуть жити в суперіндустріальному суспільстві, знадобляться нові уміння і навички в трьох ключових сферах: умінні вчитися, умінні спілкуватися і умінні вибирати», – вважає автор книги «Шок майбутнього» Елвін Тоффлер [11].

Доповнимо, що у Доповіді Міжнародної комісії з освіти для XXI століття «Освіта – прихований скарб», на чолі з колишнім Головою Європейської комісії Жаком Делором була теж відзначена та підкреслена важливість чотирьох базових принципів, покладених в основу сучасної освіти, – вчитися жити, вчитися пізнавати, вчитися робити і вчитися співіснувати [9].

Згідно з Арістотелем, «усі люди від природи прагнуть до знання», а Цицерон писав, що «природжена нам любов до пізнання і науки така велика, що ні у кого не може бути сумніву, що людська природа прагне до цього, не думаючи ні про які міркування вигоди» [1, 13].

Що ж необхідно пізнавати, чому вчитися, що розвивати, щоб бути конкурентоспроможним на сучасному ринку праці? Відповідь більшості інноваторів освіти на це запитання – важливо розвивати «hard skills» і «soft skills», так звані «тверді» та «м'які» чи «гнучкі» навички, і наступні факти вас в цьому переконують.

Результати дослідження, проведеного в Гарвардському Університеті (Harvard University) і Стенфордському Дослідницькому Інституті (Stanford Research Institute) говорять про те, що вклад hard skills «твердих навичок» в професійну успішність співробітника складає усього 15%, тоді як м'які визначають решту – 85% [3].

Інше дослідження, проведене Стенфордським дослідницьким інститутом спільно з фондом Карнегі Мелон (Carnegie Mellon Foundation) серед генеральних директорів (CEO) компаній зі списку «Fortune 500», показало, що довготривалий і стабільний успіх керівників компаній в роботі на 75% визначається soft skills і тільки на 25% – hard skills, що наочно подано на Рисунку 1.1. [16].

Але, перш за все, вважаємо за доцільне дати визначення вищезазначеним поняттям «hard skills» і «soft skills».

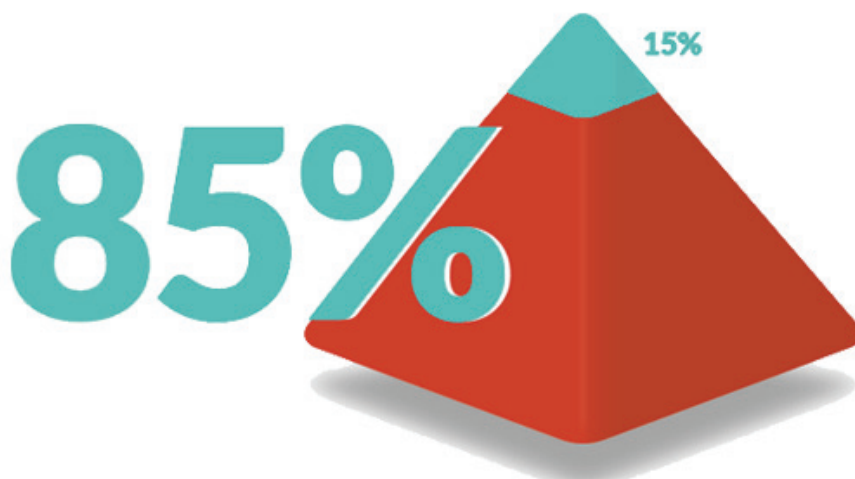


Рис. 1.1. Співвідношення «жорстких» та «гнучких» навичок

Hard skills, часто перекладають, як «тверді навички». Це технічні навички, пов'язані з діяльністю в області формалізованих технологій: діловодство, логістика, керування автомобілем, програмування, метод сліпого друку, і т.п. Тобто це прямі професійні, в розумінні основа професії, навички.

Так як дані навички стійкі, добре доступні для огляду, вимірні і ототожнюються з конкретними конструкціями, вони входять до переліку вимог, викладених в посадових інструкціях, легко піддаються розкладанню на ряд простих і кінцевих операцій.

Soft skills, часто перекладають, як «м'які навички» чи «гнучкі навички» – навички, які важко перевірити і наочно продемонструвати.

Наприклад, комунікативні та управлінські навички, комунікація в команді, слухання і розуміння співрозмовника, переговори і переконання, прийняття рішень, лідерство, мотивування, крос-культурна взаємодія в розподіленій команді, вирішення конфліктів і т. п. Наявність цих навичок дозволяє фахівцю бути успішним незалежно від специфіки діяльності та напрямку, в якому він працює.

Часто «м'які» навички називають також універсальними або функціональними компетенціями, а факт володіння ними – функціональною грамотністю. ЮНЕСКО та Європейська комісія навіть встановили мінімальний рівень такої грамотності, необхідний кожному європейцю для того, щоб бути повноцінним членом суспільства й не бути «соціальним інвалідом», не кажучи вже про професійну самореалізацію [8].

Є різні переліки «гнучких» навичок, зміст кожного не є фіксованим і постійно розширюється. Наприклад, Європейський словник навичок та компетенцій містить тисячі найменувань і продовжує зростати [2]. DISCO, Європейський словник навичок і компетенцій, являє собою онлайн-тезаурус, який в даний час охоплює більш 104 000 навичок і компетенцій і близько 36 000 прикладів. DISCO – один з найбільших у своєму роді на ринку освіти і праці, доступний на одинадцяти європейських мовах.

Таблиця 1.1

Навички 21 століття (за Берні Триллінг, Чарльз Фейдл)

Навички навчання і новаторства:	Грамотність в області цифрових технологій:	Професійні та життєві навички:
<ul style="list-style-type: none"> • Здатність критично мислити і вирішувати завдання • Комунікація і співробітництво • Креативність і здатність приймати новаторські рішення 	<ul style="list-style-type: none"> • Інформаційна грамотність • Компетентність в питаннях засобів передачі інформації • Компетентність в питаннях інформаційних і комунікаційних технологій 	<ul style="list-style-type: none"> • Гнучкість і пристосованість • Ініціативність і самостійність • Соціальне і міжкультурна взаємодія • Продуктивність і відповідальність • Лідерські якості та здатність відповідати за свої дії

Наведемо, як приклад, класифікацію «Навичок 21 століття» за Берні Триллінгом та Чарльз Фейдлом, яку нами подано у Таблиці 1.1. та витяг з переліку універсальних навичок з Європейського словника навичок та компетенцій, який наочно подано у Таблиці 1.2.

Універсальні компетенції (згідно до Європейського словника навичок)

<p style="text-align: center;">Організаційні</p> <ul style="list-style-type: none"> *Тайм-менеджмент *Управління особистими фінансами *Організація простору 	<p style="text-align: center;">Когнітивні та інформаційні</p> <ul style="list-style-type: none"> *Креативність *Логіка *Швидке читання *Менеджмент знань та інформації
<p style="text-align: center;">Життєві</p> <ul style="list-style-type: none"> *Стресостійкість *Емоційний інтелект *Емпатія *Спортивний розвиток *Ефективний відпочинок 	<p style="text-align: center;">Технічні та медіа</p> <ul style="list-style-type: none"> *Медіаграмотність *Письменницькі навички *Веб-розробка *Комп'ютерна графіка *Фото та відеомонтаж
<p style="text-align: center;">Комунікативні</p> <ul style="list-style-type: none"> *Селф-брендінг *Проведення презентацій *Командоутворення *Управління конфліктами *Нетворкінг 	<p style="text-align: center;">Підприємницькі</p> <ul style="list-style-type: none"> *Навички продаж *Інтелектуальна власність *Інвестиційна грамотність *Проведення переговорів *Івент-менеджмент
<p style="text-align: center;">Громадські</p> <ul style="list-style-type: none"> *Основи права *Екологічна грамотність *Громадська активність *Основи міжнародних відносин 	<p style="text-align: center;">Мовні</p> <ul style="list-style-type: none"> *Володіння рідною та іноземними мовами

Застосування soft skills має на увазі вміння використовувати різні моделі поведінки в одній ситуації, цілісно розуміти власні і чужі інтереси розставляти пріоритети тут-і-зараз, робити вибір з ряду альтернатив.

Порівняльну характеристику «hard skills» і «soft skills», «твердих» та «м'яких» навичок нами більш детально та наочно подано у Таблиці 1.3.

На думку багатьох фахівців, чим вище людина починає підніматися по кар'єрних сходах, тим більшу роль відіграють «м'які навички» в його житті, тим більше вузько професійні «жорсткі» відходять на другий план. Чим вище займаний пост, тим затребуваність soft skills і менш актуальні hard skills.

Як і будь-якому вмінню, «м'яким навичкам» можна навчитися. Оволодіння цими навичками надасть можливість досягти нової бажаної роботи та кар'єрного просування, і не тільки в професійної діяльності вони необхідні, а і в повсякденному спілкуванні з друзями, сім'єю та колегами.

Так як м'які навички так чи інакше стосуються розв'язання проблем та взаємодії між людьми, то найкращий спосіб їх розвивати чи вдосконалювати у групах людей (тренінгові групи, навчальні групи, коучінг) з відповідними програмами.

Вважаємо за доцільне, навести перелік найбільш затребуваних зараз навичок за версією Давоського економічного форуму 2016 року, на якому, до речі, засновник ВЕФ (Всесвітній

Hard skills VS Soft skills

Hard skills "жорсткі навички"	Soft skills «гнучкі навички»
<input type="checkbox"/> професійні технічні навички, пов'язані з діяльністю в області формалізованих технологій	<input type="checkbox"/> це комплекс неспеціалізованих надпрофесійних навичок
<input type="checkbox"/> діловодство, логістика, керування автомобілем, програмування, метод сліпого друку і т.п.	<input type="checkbox"/> соціальні, інтелектуальні та вольові компетенції, такі як комунікабельність, вміння працювати в команді, креативність, пунктуальність, врівноваженість і т.п.
<input type="checkbox"/> вимірні, легко піддаються розкладанню на ряд простих і кінцевих операцій.	<input type="checkbox"/> важко виміряти, не піддаються кількісному вимірюванню
<input type="checkbox"/> входять до переліку вимог, викладених в посадових інструкціях	<input type="checkbox"/> не пов'язані з посадовими обов'язками
<input type="checkbox"/> оволодіти можна в різних навчальних закладах (школи, інститут, додаткові курси), виділяються певні рівні складності, за якими можна поступово професійно підніматися	<input type="checkbox"/> не існує легких покрокових інструкцій: людина або має будь-яку якість від народження (наприклад, дружелюбність, спокійний характер), або набуває її з досвідом, шляхом проб і помилок (наприклад, вміння працювати в команді, лідерські якості)
<input type="checkbox"/> при освоєнні необхідний інтелект (ліва півкуля мозку, IQ, логіка)	<input type="checkbox"/> при освоєнні потрібна "емоційність" (права півкуля мозку, EQ, емпатія)
<input type="checkbox"/> наявність підтверджують сертифікати та дипломи	<input type="checkbox"/> не мають сертифікації

економічний форум) Клаус Шваб оголосив про настання «Четвертої промислової революції» [19]. Перелік «Soft skills» («гнучких») навичок за версією Всесвітнього економічного форуму в Давосі (2016 рік) наочно подано у Таблиці 1. 4.

Після Всесвітнього економічного форуму в Давосі стало зрозуміло, що велика частина «компетенцій майбутнього» є когнітивними (пов'язані з мисленням, у зв'язку з цим на перші ролі виходить розуміння специфіки мислення, застосування на практиці особливих навичок, затребуваних в майбутньому взагалі і майбутньої роботи.

Таблиця 1.4

Перелік «Soft skills» («гнучких») навичок за версією Всесвітнього економічного форуму в Давосі (2016 рік)

2015	2020
1. Комплексне вирішення проблем	1. Комплексне вирішення проблем
2. Координація дій з іншими	2. Критичне мислення
3. Управління людьми	3. Креативність
4. Критическое мышление	4. Управління людьми
5. Взаємодія, ведення переговорів	5. Координація дій з іншими
6. Контроль якості	6. Емоційний інтелект
7. Сервіс-орієнтація	7. Складання суджень і прийняття рішень
8. Складання суджень і прийняття рішень	8. Сервіс-орієнтація
9. Активне слухання	9. Взаємодія, ведення переговорів
10. Креативність	10. Когнітивна гнучкість

Зміни в списку пріоритетів – результат розуміння напряду змін бізнес-середовища. У 2020 році (це дуже близько!) конкурентні переваги і лідерство забезпечать когнітивні (ментальні) компетенції – навички мислення і творчі здібності, від яких залежить можливість ефективно адаптуватися до змін. Тобто саме ці компетенції будуть у фокусі програм розвитку для сучасних фахівців

У рамках дослідження, проведеного компанією IBM в 2010 році, було опитано більше 15 000 керівників різних компаній з 60 країн і 33 галузей, і з'ясувалося, що здатність до творчого мислення була названа найбільш важливою лідерською якістю, що дозволяє вирішувати завдання збільшеної складності і невизначеності [12]. Крім того, творча діяльність приносить неймовірне задоволення.

Міхай Чіксентміхайі, американський психолог, відомий за своїми дослідженнями креативності, враховує, що «більшість речей, які цікаві, важливі і людяні, – проявилися завдяки творчості». «Коли ми включені в творчий процес, ми живемо повніше, ніж в ході усього іншого життя», – доповнює він [12].

Розглянемо детальніше провідні компетенції 2020 року з списку ВЕФ, а точніше, креативне мислення, яке посіло 3 місце всупереч останньому 10 місцю в 2015 році.

Емма Марсіагліа, Президент Eni SpA, учасник третього дня форуму в доповіді «Нам потрібно менше регулювання і більше інновацій в Європі» зосередилась на розвитку креативності як здатності до інновацій та моделювання, моделювання не на основі лінійного мислення, а на інтегральній основі. Іншими словами, проблема може бути вирішена, як говорив А. Ейнштейн: якщо вміти «встати над проблемою», а це можливо, лише застосовуючи креативність як прийом, а не випадкову схильність в характері.

Що таке креативність і як цю здатність розвивати? Розділ «**Ψ ПСИХОЛОГІЧНИЙ ПРАКТИКУМ**» включає як діагностичний блок з методиками, які дозволять вам більш детально пізнати себе, а вправи корекційно-розвивального блоку допоможуть вам отримати, сподіваємося, задоволення від творчості.

Альфред Біне, винахідник тесту на IQ, був упевнений, що освіта грає вирішальну роль в розвитку нашого інтелекту: «Здається, що деякі сучасні філософи висловили своє доброзичесне схвалення цим прикритим судженням, які стверджують, що інтелект людини – постійна величина, величина, яка не може бути збільшена. Ми повинні заперечити і учинити опір цьому брутальному песимізму; ми спробуємо продемонструвати, що він ні на чому не заснований. За допомогою практики, навчання, ми в змозі поліпшити нашу увагу, нашу пам'ять, нашу розсудливість і буквально стати розумніше, ніж ми були до цього». Отже і наше креативне мислення теж. Так станемо на шлях до найкращих змін в житті!

Креативне мислення (creative thinking). Креативність – це здатність до нестандартного мислення і поведінки, постійного усвідомлення і творчого розвитку свого досвіду.

Креативність потрібна для:

- рішення проблем, що не мають відповідного стандартного рішення;
- знаходження кращого/нового рішення проблеми/завдання;
- винаходу нового продукту, послуги, методу ведення бізнесу, поведінки, моделі бізнесу і т. п.;
- дизайну (рекомбінації речей для отримання нової цінності);
- спрощення/оптимізації продуктів, процесів, процедур;
- адекватної реакції на зміни, що відбуваються;

- освоєння нових моделей поведінки і діяльності.

У чому проявляється креативність?

- У швидкості, точності, гнучкості і оригінальності мислення, багатій уяві.
- У чутливості до проблем, здатності помічати деталі, що не виділяються звичайним поглядом.
- У стійкості до невизначеності, допитливості і відкритості новому досвіду.
- У високій енергетиці (можливості давати, ділитися), незалежності.
- У прихильності високим естетичним цінностям.

Розвинене креативне мислення припускає наявність здібностей:

- управляти творчим процесом («натхнення за замовленням»);
- знаходити оригінальні рішення;
- бути терпимим до невизначеності;
- виходити за рамки допущень, що склалися;
- спонукати інших людей до творчої діяльності.

Креативне мислення дозволяє:

- знаходити успішні рішення в контексті, що змінюється;
- вирішувати протиріччя і дилеми;
- створювати унікальну ціннісну пропозицію і диференціюватися від конкурентів.



Ψ ПСИХОЛОГІЧНИЙ ПРАКТИКУМ

Очікувані результати.

Програма практикуму допоможе вам:

- 1) ознайомитись з поняттям «hard skills», «soft skills», «креативність» та усвідомити значущість взаємозв'язку між ними в розвитку особистості;
- 2) усвідомити значущість формування та розвитку «soft skills» як джерел особистої успішності;
- 3) усвідомити та розкрити свої творчі здібності як особистісний ресурсний потенціал;
- 4) розширити ресурси власної особистості для актуалізації потенціалу самовизначення, саморозвитку і успішної подальшої професійної та особистісної самореалізації;
- 5) сформувати позитивне ставлення до себе і до Миру, до власного життя.



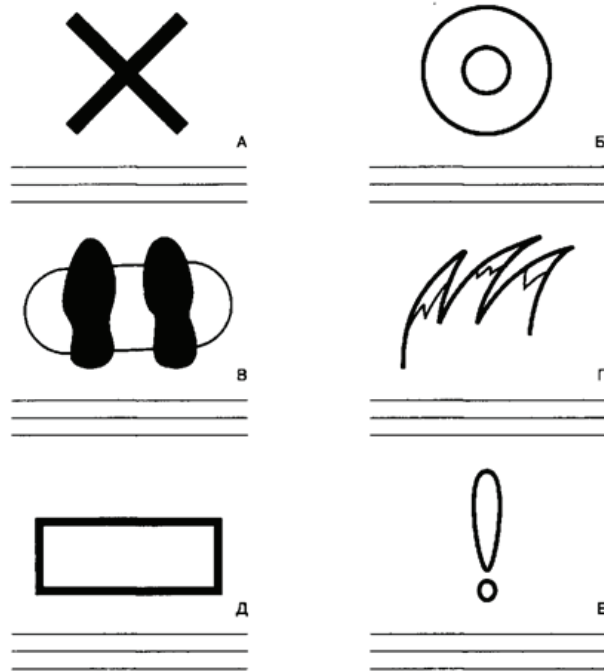
Ψ ДІАГНОСТИЧНИЙ БЛОК

Методики для дослідження творчих здібностей особистості

1. Тест «Які ваші творчі здібності»? [5].

Мета. Тест спрямований на визначення творчого потенціалу особистості.

Інструкція. Уважно вдивіться в ці фігури. Що вони, по-вашому, зображують? Чим ще вони могли б бути? Придумайте якомога більше варіантів. Будьте сміливіші! Правильних і неправильних відповідей тут немає. Дайте собі п'ять хвилин. На старт, увага, марш!



Обробка та інтерпретація результатів

Скільки ідей прийшло вам в голову побачивши кожен з фігур?

А _____ Б _____ В _____ Г _____ Д _____ Е _____

1. Складіть ці цифри, щоб отримати показник швидкості.
2. Скільки різновидів ідей прийшло вам в голову?

Підказка: розглядайте кожен різновид як категорію. До окремих категорій можуть відноситися предмети одягу, продукти харчування, тварини, предмети домашньої обстановки. Наприклад, якщо для фігури Б ви написали, що це «ковбойський капелюх» і «сомбреро», то поставте собі 1, тому що і те і інше належить до однієї категорії.

Якщо ви написали «ковбойський капелюх», «змія» і «подушка», поставте собі 3.

Складіть оці оцінки, щоб отримати показник гнучкості _____

3. Скільки оригінальних ідей прийшло вам в голову? Якщо ви зробили цей тест в групі, порівняйте ваші ідеї і вам потрібно викреслити ті з них, які зустрілися більш ніж у одного з учасників. Якщо ви робили його самостійно, порівняйте ваші ідеї з перерахованими нижче. Викресліть зі своїх такі ж або дуже схожі.

- А. Двадцять шоста буква українського алфавіту, хрест, дві палички.
- Б. Горіх в розрізі, рятівний круг, колесо, кільце.
- В. Дві плями, брудні сліди, ляпка.
- Г. Океанські хвилі, язик полум'я.
- Д. Прямокутник, ящик, дорожній знак, яма, холодильник.
- Е. Знак оклику, біта і м'яч, тубик, з якого видавлюють пасту.

Поставте собі 1 за кожен свою оригінальну ідею:

А _____ Б _____ В _____ Г _____ Д _____ Е _____

Складіть результати, щоб отримати показник оригінальності _____

4. Наскільки розроблені ідеї, які спадають вам на думку? Поставте собі по 1 за кожен прикметник, прислівник або дієслово, які ви спожили для опису своїх ідей. Наприклад, «сомбреро на столі» не отримує жодного очка. «Сомбреро, що лежить на столі» отримує 1 очко за слово «лежить». «Солом'яний капелюх, одягнений на голову старого ковбоя, який їде на велосипеді» отримує чотири очки за слова «солом'яна», «одягнений», «старого» і «їде».

А _____ Б _____ В _____ Г _____ Д _____ Е _____

Складіть результати, щоб отримати показник розробленості _____

Тепер складіть усі суми, щоб отримати **узагальнений показник креативності:**

**показник швидкості + показник гнучкості + показник оригінальності +
+ показник розробленості = _____**

Якщо ви виконували цей тест в групі, то можете порівняти ваші показники з показниками інших. Якщо ви виконували цей тест самостійно, вам потрібно визначити свій творчий потенціал за шкалою від 1 до 10 балів.

2. Тест «Творчі здібності» [7].

Мета. Тест спрямований на визначення творчого потенціалу особистості.

Інструкція. Оцініть у балах (від 1 до 10), наскільки типовими для вас є наступні характеристики вашої поведінки. Бали виставляються виходячи з наступного:

- 10 балів – ваша відповідність тому, що зазначено, дуже велика.
- 9 – 6 балів – відповідність значна.
- 5 балів – в цьому сенсі ви десь на середньому рівні.
- 4 – 2 балу – в цій частині ваш рівень нижче середнього.
- 1 бал – це вам взагалі не властиво.

Текст опитувальника.

1. Чи допитливі ви? Чи сумніваєтеся ви в очевидному? Чи турбує вас «що», «як», «чому», «чому ні»? Чи любите ви збирати відомості?
2. Чи спостережливі ви? Чи помічаєте ви зміни, що відбуваються навколо вас?
3. Чи сприймаєте ви чужі точки зору? Коли ви з кимось не згодні, ви здатні зрозуміти того, з ким не згодні? Чи можете ви поглянути на стару проблему по-новому?
4. Чи готові ви змінити точку зору? Чи відкриті ви новим ідеям? Якщо хтось робить доповнення до вашої ідеї або вносить в неї зміни, чи готові їх прийняти? Чи шукаєте ви нові ідеї, замість того щоб дотримуватися своїх старих?
5. Чи вчитися ви на своїх помилках? Чи можете ви усвідомити свою невдачу, при цьому не здаючись? Чи розумієте ви, що поки ви не здалися, не все втрачено?
6. Чи користуєтеся ви своєю уявою? Чи говорите ви собі: «А що буде якщо»?
7. Чи помічаєте ви риси схожості між речами, які, як здається, не мають нічого спільного? Наприклад, що загального між рослиною пустелі і наполегливою людиною? Чи використовуєте ви речі новими способами (на зразок склянки в якості вази для квітів)?
8. Чи вірите ви в себе? Чи приступаєте ви до справи з упевненістю, що впораєтесь? Чи вважаєте ви себе здатним знаходити рішення проблем?
9. Чи стараетесь ви утримуватися від того, щоб давати оцінки іншим людям, чужим ідеям, новим ситуаціям? Чи чекаєте ви, поки не набереться досить відомостей, щоб дійти певного висновку?
10. Чи схильні ви знаходити у будь-якій справі інтерес? Чи станете ви займатися тим, що з боку виглядає безглуздим? Чи вірите ви в себе досить для того, щоб бути підприємливим і йти на ризик? Чи пропонуєте ви рішення, які можуть бути знехтувані іншими?

Обробка та інтерпретація результатів

Підрахуйте набрану вами суму балів і визначте свій показник творчого потенціалу:

- 80-100 балів – потенціал дуже великий.
- 60-80 балів – ви творча особа.
- 40-60 балів – ви не гірші за більшість.
- 20-40 балів – ви не така творча особа, як більшість.
- 10-20 балів – вам слід відвідувати курси та тренінги творчої спрямованості.

3. Опитувальник «Який Ваш креативний потенціал?» [6].

Мета. Методика спрямована на вивчення креативного потенціалу. Креативний потенціал досліджується в трьох основних виявах: 1) «Моя особистість»; 2) «Мій підхід до розв'язання проблем»; 3) «Моє робоче середовище». Окрім того, визначається загальний показник креативності.

Інструкція. Цей опитувальник дозволить Вам пізнати Ваш потенціал і визначити, що саме, можливо, заважає Вам на шляху до більших досягнень. Прочитайте, будь ласка, наступні твердження, навпроти кожного твердження поставте знак «X» в одну з колонок залежно від того, чи буває так завжди, часто, іноді, рідко чи ніколи.

Завжди 1	Часто 2	Іноді 3	Рідко 4	Ніколи 5
-------------	------------	------------	------------	-------------

Текст опитувальника.

	1	2	3	4	5	Бали
A. Моя особистість						
1. Мені не вистачає впевненості у собі						
2. Я ціную критичність						
3. Я боюся відрізнятись від інших						
4. Мої батьки схвалювали мою креативність						
5. Я почуваюся некомфортно в ситуації невизначеності						
6. Мені подобаються нові обличчя, місця						
7. Мені необхідно постійне відчуття порядку в моєму житті						
8. Я вважаю, що марення, мрії можуть збутися						
9. Я почуваюся ніяково, коли люди виявляють свої почуття						
10. Я отримую задоволення, граючи ролі						
11. Я досягаю більшого, коли наслідую правила						
12. Я дозволяю своїм почуттям керувати мною						
13. Мені подобається, коли мене вважають незалежним						
14. Мені подобається бути разом з вільно мислячими людьми						
15. Я скоріше креативний, ніж активний						
16. Мені подобається зазирати далеко вперед						
B. Мій підхід до розв'язання проблем						
1. Стикаючись із проблемою, я роблю поспішні висновки						
2. Коли проблема виникає, я стаю об'єктивним і аналітичним						
3. Необхідні всі факти, щоб прийняти рішення						
4. Моє внутрішнє відчуття допомагає мені						
5. Я розраховую на свої минулі знання подібних проблем						

6. Я ненавиджу працювати над деталями						
7. Секрет успіху – в укомплектованому штаті персоналу						
8. Статистичні дані та діаграми дають викривлену картину						
9. До проблем треба підходити одним і тим же чином						
10. Мене сприймають як людину, що розв'язує проблеми оригінально						
11. У мене є труднощі із знаходженням розв'язку проблеми						
12. Я використовую спеціальні техніки для розв'язку проблеми						
13. Я сумую, якщо проблема видається надто складною						
14. Коли інші не беруться за справу, я роблю це, якщо можу						
15. Я люблю читати інструкції перед тим, як почати щось нове						
16. Я вірю, що процес знаходження рішень – творчий						
С. Моє робоче середовище						
1. Люди в моїй організації думають, що їх спосіб дій – найкращий						
2. Навколо мене креативність сприймають як ключ до виживання						
3. Межі моїх повноважень чітко визначені						
4. Тут сприймаються корисні ідеї ззовні						
5. Час для творчих роздумів в цій організації є обмеженим						
6. Змагання між працівниками сприймається як здорове явище						
7. Я міг би охарактеризувати мою організацію як затишну та орієнтовану на співробітництво						
8. У цій організації ми любимо знаходити проблеми						
9. Тут, якщо ви креативні, це означає – мрійник						
10. У цій організації креативним людям дають свободу						
11. Організаційні процедури вбивають ідеї						
12. Я можу вільно висловлювати свої ідеї, не боячись, що їх вкрадуть						
13. Мене зупиняють, якщо я почну пропонувати нові рішення						
14. Тут хороші ідеї являють цінність самі по собі						
15. Нові ідеї повинні бути детально описані						
16. Інновації схвалюються в цій організації						

Обробка та інтерпретація результатів

Після заповнення бланку опитувальника пропонуємо самостійно обробити дані тестування за наступним алгоритмом:

1. Напишіть у кожному рядку бал, який Ви отримали після Вашої відповіді, користуючись таким ключем:

- відповіді на всі непарні питання (1, 3, 5 та ін.) оцінюються так:

Завжди 1	Часто 2	Іноді 3	Рідко 4	Ніколи 5
-------------	------------	------------	------------	-------------

- відповіді на всі парні питання (2, 4, 6 та ін.) оцінюються так:

Завжди 5	Часто 4	Іноді 3	Рідко 2	Ніколи 1
-------------	------------	------------	------------	-------------

2. Підрахуйте загальний бал для кожного розділу: А, В і С.

3. Визначте Ваш креативний потенціал, підсумувавши три оцінки: $A + B + C$.

Одержаний результат інтерпретується відповідно до наступного опису.

А

16–37. Ваш креативний потенціал стримується деякими Вашими почуттями стосовно себе, і Ви будете здивовані, як багато креативності вивільниться одного разу, коли Ви дозволите собі бути креативним.

38–59. Ваш креативний потенціал достатньо розвинений, але не завжди проявляється. Цьому заважають деякі особливості Вашої особистості. Вам необхідно навчитися регулювати емоційні стани, знижуючи напругу. Це допомагає зменшити дію бар'єрів.

60–80. Ви високо креативні. При цьому Ви маєте здібності надихати до креативності інших.

В

16–37. Ваш стиль розв'язання проблем має тенденцію бути «книжним», йому бракує креативності.

38–59. Ваш підхід до розв'язання проблем іноді визначається ригідністю і може приводити до стандартних рішень, які більше, ніж потрібно, спираються на минулі розв'язання подібних проблем. Намагайтеся звільнитися від цього, і Ваша креативність проявить себе.

60–80. У Вас відкритий, креативний підхід до розв'язання проблем. Ви можете підтримувати інших під час розв'язання проблем. Ви можете скористатися кожним зручним випадком для того, щоб створити дух підприємництва і проблематизувати середовище навколо себе.

С

16–37. Ваше робоче середовище не підтримує креативного мислення. Подивіться на Ваші бали за пунктами А і В. Якщо вони високі, то Ви, безумовно, відчуваєте напругу на роботі. Як Ви збираєтеся боротися з цим?

38–59. Іноді важко бути креативним на Вашій роботі. Якщо у Вас високі оцінки за пунктами А і В, використовуйте Ваші можливості для того, щоб змінити середовище.

60–80. Ви працюєте в ідеальному середовищі для креативної особистості. Однак, якщо у Вас низькі оцінки за пунктами А і В, Вам слід працювати над розвитком Вашої креативного потенціалу. Ніхто не збирається Вам заважати пропонувати нові ідеї.

А + В + С

48–111. Нині Ви розумієте, що всі ми маємо значний потенціал креативності, – йому тільки треба дати шанс проявитися. Тому позбудьтеся перепон для прояву своєї креативності зі свого боку і з боку інших.

112–176. У Вас хороший креативний потенціал, який поки прихований і стримується чи Вами особисто, чи Вашим підходом до розв'язання проблем, чи Вашим робочим середовищем. Ви в змозі змінити кожен з трьох аспектів – так чого ж Ви зволікаєте?

177–240. Ви, вочевидь, високо креативна особистість з великим потенціалом. Продовжуйте розвивати Ваш талант, прагнучи знайти нові шляхи його використання – вдома, у Ваших захопленнях, і, звісно, на роботі.



Ψ КОРЕКЦІЙНО-РОЗВИВАЛЬНИЙ БЛОК

Вправи, що входять в практикум з розвитку креативного мислення засобами різних видів творчості адресовані усім тим, хто прагне виявити, розвивати, стимулювати та формувати свої унікальні творчі здібності.

Це цікаво. Приведемо невелику історію, герой якої має яскраво виражену креативність.

Під час Першої світової війни деякому містерові Херригану дружина прислала відчайдушний лист. «Схоже, в усій Ірландії не залишилося жодного працездатного чоловіка, - писала вона, - і мені доводиться самій скопувати сад». У відповідь Херриган написав: «Не скопуй сад. Там зарита зброя». Лист був розкритий цензурою, у будинок дружини нагрянули солдати і перекопали увесь сад до останнього дюйма. «Не знаю, що й думати, любий, - написала місіс Херриган чоловікові, - прийшли солдати і перерили увесь наш сад». «Тепер посади картоплю», - відповів містер Херриган.

А ви вважаєте себе креативним?

Що таке креативність

Креативність – (лат. *creatio* – створення) – це творчі здібності індивіда, що характеризуються здатністю до продукування принципово нових ідей. Це здатність вирішувати проблеми, що виникають усередині статичних систем. На думку деяких вчених, терміном «креативний» позначається творчість, що «не тільки висуває ідеї, але й доводить їх до конкретного практичного результату».

Креативна особистість інтуїтивно відчуває, що треба для створення нової ідеї, рішення важкої задачі: додати одну деталь або перевернути все вверх ногами, придумати принципово нове або розібрати і скласти по-іншому щось вже звичне, діє всупереч стереотипам, що склалися, або просто знаходить спосіб поглянути на статичні системи динамічно.

Креативність – це створення нового з того, що вже є.

Креативність – це рішення проблем абсолютно новим неординарним способом.

Креативність – це відмова від стереотипного мислення.

Креативність – це гнучкість і оригінальність.

Креативність – це схильність до аналізу і синтезу.

Креативність – це здатність інтуїтивно відчувати правильний напрям думки.

Креативність – це вміння генерувати велику кількість ідей.

Адже креатив – не просто творчість, а здатність до нового незвичайного бачення проблеми або ситуації.



Рис. 1.2. Креативність – здатність до нового незвичайного бачення світу

Джой Гілфорд писав: «Під креативністю слід розуміти здатність відмовлятися від стереотипних способів мислення. «Що ми й будемо робити – будемо відмовлятися від стереотипів, виконуючи найпростіші з першого погляду вправи. Усі запропоновані вашій увазі завдання призначені на розвиток креативності. Натхнення та творчості!»

Час виконання завдання не обмежений, так як креативний процес припускає вільну організацію компоненту часу в творчій діяльності. Художній рівень виконання в малюнках не враховується.

Вправа «Поєднайте непослідуване».

Інструкція. Вам запропоновані наступні три не пов'язаних між собою слова: **час – волосся – еластичність**. Придумайте таке слово, яке б зв'язало всі три поняття. Наприклад, якщо узяти слова «падає», «актор», «пил», то відповіддю може бути «зірка»: зірка, що падає, зірковий актор, зоряний пил.

Підказка: методичний підбір синонімів і слів із стійких виразів спрацьовує не завжди і займає надто багато часу. Як і у випадку із загадками, допомагає осяяння, так часто відвідуюче по-справжньому креативних людей.

Спробуйте ще! Ось варіанти: **поведінка – круг – теніс; біль – мисливець – часник**.

Вправа «Несподіване використання».

Інструкція. Перерахуйте якомога більше незвичайних способів використання предметів, наприклад, консервної банки, газети, пробки, гудзика чи канцелярської скріпки.

Приклад: газета використовується для читання; з неї можна зробити корабель, шапку, пап'є-маше і т. п. Ви ж можете придумати інші способи її використання. Що з неї можна зробити? Як її можна ще використовувати. Чим більше способів, тим краще.

Вправа «Чим більше, тим краще».

Інструкція. Знайдіть якомога більше визначень для загальноживаних слів, наприклад, слова «книга», «стіл», «олівець» і т.п.

Приклад: красива книга, стара, нова, сучасна, старовинна, кинута, забута, вкрадена, передана, картонна, пергаментна, папірусна, рукописна, надрукована. Яка ще буває книга?

Вправа «Abracadabra».

Мета. Методика спрямована на розвиток вербальної креативності.

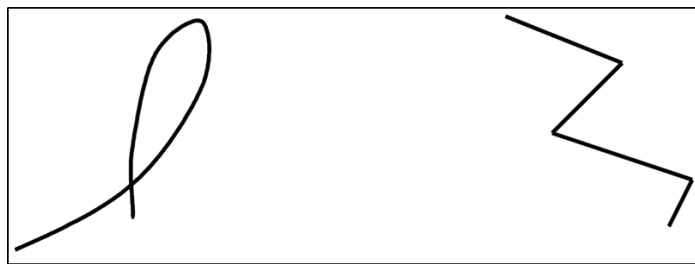
Інструкція. Придумайте якомога більше речень, що складаються з чотирьох слів. Кожне слово в реченні повинно починатися з вказаної букви. Ось ці букви: **В, Д, Л, М.** Будь ласка, використовуйте букви тільки в такому порядку, не міняйте їх місцями. Приклад речення: «Весела дівчинка любить море».

А тепер придумайте якнайбільше своїх речень з цими буквами.

Вправа «Домалюйте картинку».

Мета: вправа спрямована на розвиток творчої уяви.

Інструкція. Домалюйте картинку, при цьому за основу малюнка візьміть запропоновані нижче незакінчені стимульні фігури. Успіхів!



А ще бажаєте? Будь ласка.

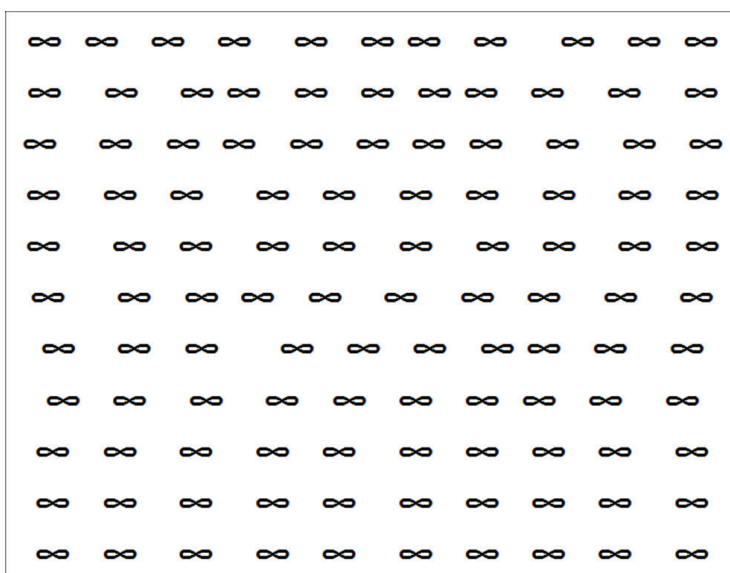
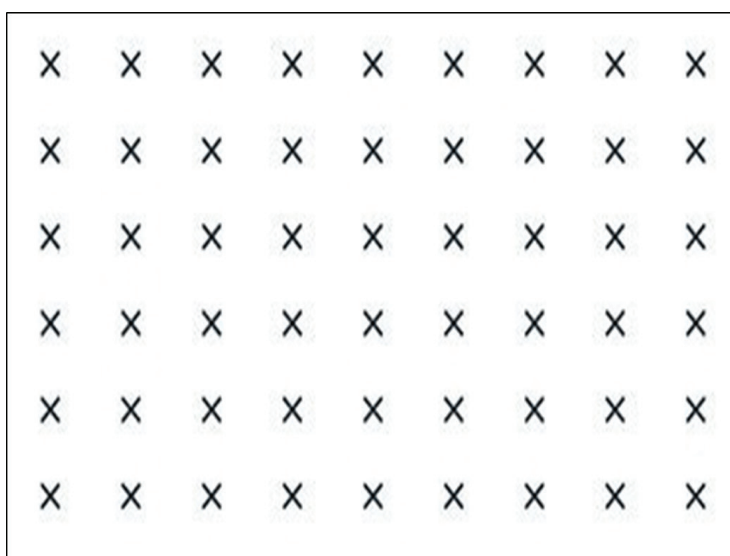
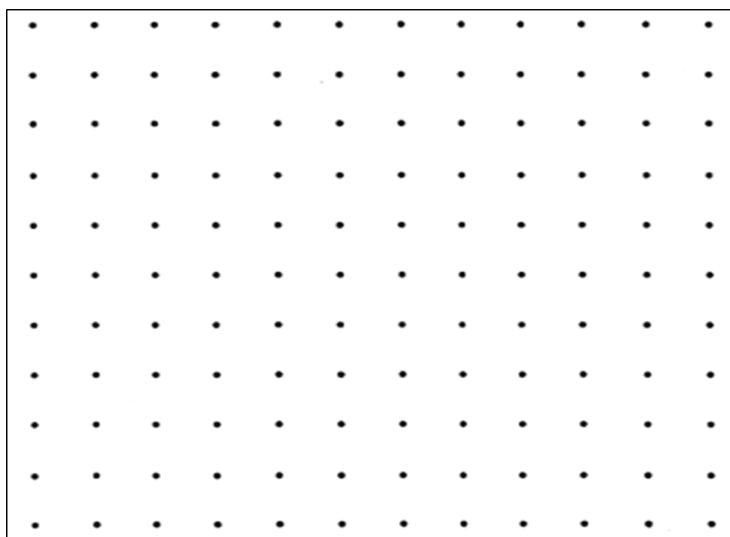
Вправа «Ескізи».

Інструкція. Перетворіть в різні зображення однакові фігури (кола, крапки, інші фігурки), що приводяться нижче. Додайте будь-які деталі або лінії до основного зображення так, щоб вийшли різні цікаві малюнки.

«Творчість народжує творця»!

Надхнення!





Сподіваємось, що матеріали, які подано у статті допоможуть вам стати більш успішними в житті, більш натхненними і щасливими, отже суспільство, що складається з благополучних людей, що реалізувалися в усіх сферах свого життя стане більш миролюбним і стійким, економічно розвиненим і справедливим. Хай вам щастить!

Література

1. Аристотель. Сочинения в четырех томах. Т. 1 / Аристотель. Ред. В. Ф. Асмус. – М.: Мысль, 1976. – 550 с.
2. Європейський словник навичок та компетенцій [Електронний ресурс] / DISCO European Dictionary of Skills and Competences. – Режим доступу : http://disco-tools.eu/disco2_portal/
3. Иванов Д. В. Путь к вершине. Факторы успеха. [Електронний ресурс] / Д. В. Иванов // Управление развитием персонала. – 2010. – № 2. – Режим доступу: <https://grebennikon.ru/author-3753.html>
4. Игнатъев В. И. Социология информационного общества: учеб. Пособ. / В. И. Игнатъев. – Новосибирск: Изд-во НГТУ, 2017. – 356 с.
5. Ильин Е. П. Психология творчества, креативности, одаренности. / Е. П. Ильин. – СПб.: Питер, 2009. – 448 с.
6. Карамушка Л. М., Толков О. С. Методики діагностики психологічних особливостей інноваційних змін в освітніх організаціях: навчальний практикум для слухачів очно-дистанційної форми навчання в системі післядипломної педагогічної освіти. / Л. М. Карамушка, О. С. Толков. – К.: Вид-во ДВНЗ «Університет менеджменту освіти НАПН України», 2013. – 53 с.
7. Кинчер Дж. Книга о тебе. 40 тестов-самоисследований. Сер.: Азбука психологии / Джонни Кинчер. – СПб.: Питер, 1997. – 224 с.
8. Коваль К. О. Розвиток «soft skills» у студентів – один з важливих чинників працевлаштування. / К. О. Коваль. // Вісник Вінницького політехнічного інституту. – 2015. – № 2. – С. 163.
9. Образование: сокрытое сокровище (Learning: The Treasure Within). Основные положения Доклада Международной комиссии по образованию для XXI века. МОО ВПП ЮНЕСКО «Информация для всех», 2007 г. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.unesco.org.
10. Спенсер Л. М., Спенсер С. М. Компетенции на работе. Модели максимальной эффективности работы. / Лайл М. Спенсер, Сайн М. Спенсер. – М.: НИРО, 2005. – 384 с.
11. Тоффлер Э. Шок будущего: Пер. с англ. / Элвин Тоффлер. – М.: ООО «Издательство АСТ», 2002. – 557 с.
12. Фейдл Ч., Бялик М., Триллинг Б. Четырёхмерное образование: компетенции, которые нужны для успеха. [Електронний ресурс] / Чарльз Фейдл, Майя Бялик, Берни Триллинг. – Режим доступу: http://nios.ru/sites/nios.ru/files/poleznoe/4D_Education_0.pdf
13. Цицерон Марк Туллий. О пределах блага и зла. Парадоксы стоиков. Перевод с латинского Федорова Н. А. / Марк Туллий Цицерон. – М., Российский государственный гуманитарный университет, 2000.
14. Brynjolfsson E., McAfee A., Spence M. New World Order. Labor, Capital, and Ideas in the Power Law Economy // Foreign Affairs. – 2014. – № 4, July – Aug. – P. 19.
15. IBM. Capitalizing on Complexity: Insights from the Global Chief Executive Officer Study. [Електронний ресурс] / 2010. – Режим доступу: <http://public.dhe.ibm.com/common/ssi/ecm/gb/en/gbe03297usen/gbe03297usen>.
16. Klaus Peggy. The hard truth about soft skills: workplace lessons smart people wish they'd learned sooner / Peggy Klaus with Jane Rohman and Molly Hamaker». New York, Harper Collins Publishers, 2007. – P. 190.
17. Poynard T. et al., Truth Survival in Clinical Research: An Evidence-Based Requiem? / T. Poynard et al. // Annals of Internal Medicine. – 2002. – no. 12 (136). – P. 888–895.
18. Sigler M. G. Eric Schmidt: Every 2 Days We Create As Much Information As We Did Up To 2003. [Електронний ресурс] / M. G. Sigler. – Режим доступу: <http://techcrunch.com/2010/08/04/schmidt-data>
19. The 10 skills you need to thrive in the Fourth Industrial Revolution. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.weforum.org/agenda/2016/01/the-10-skills-you-need-to-thrive-in-the-fourth-industrial-revolution/>



Мазурок Т.Л.

д.т.н.

кафедра прикладної математики та інформатики



Корабльов В.А.

ст. викладач

кафедри прикладної математики та інформатики

ІНФОРМАЦІЙНІ СИСТЕМИ І ТЕХНОЛОГІЇ В КОМЕРЦІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

Мінімалістичний сервер на GNU Linux Debian для створення сайту підприємства, та застосування хмарних технологій

Налаштування LAMP необхідна для хостингу сайтів і додатків розроблених на PHP, Python і Perl. Необхідно встановити наступні пакети на Debian 8:

apache2: веб сервер Apache HTTP Server
mysql-server: сервер бази даний MySQL
php5: PHP 5
php-pear: PHP 5 pear package
php5-mysql: PHP 5 mysql support

У даній статті ви навчитеся встановлювати LAMP на Debian 8, на все вам знадобиться 15 хвилин.

Для початку оновимо систему:

apt-get update
apt-get upgrade

Далі встановлюємо веб сервер
apt-get install apache2

```
root@nas01:/# apt-get install apache2
Reading package lists... Done
Building dependency tree
Reading state information... Done
The following extra packages will be installed:
  apache2-bin apache2-data apache2-utils libapr1 libaprutil1
  libaprutil1-dbd-sqlite3 libaprutil1-ldap ssl-cert
Suggested packages:
  apache2-doc apache2-suexec-pristine apache2-suexec-custom openssl-blacklist
The following NEW packages will be installed:
  apache2 apache2-bin apache2-data apache2-utils libapr1 libaprutil1
  libaprutil1-dbd-sqlite3 libaprutil1-ldap ssl-cert
0 upgraded, 9 newly installed, 0 to remove and 0 not upgraded.
Need to get 1,831 kB of archives.
After this operation, 6,210 kB of additional disk space will be used.
Do you want to continue? [Y/n] y
Get:1 http://ftp.us.debian.org/debian/ stable/main libapr1 amd64 1.5.1-3 [95.3 kB]
Get:2 http://ftp.us.debian.org/debian/ stable/main libaprutil1 amd64 1.5.4-1 [86.2 kB]
Get:3 http://ftp.us.debian.org/debian/ stable/main libaprutil1-dbd-sqlite3 amd64 1.5.4-1 [19.1 kB]
```

Встановлюємо базу даних:
apt-get install mysql-server

Далі встановлюємо пакети PHP:
apt-get install php5 php-pear libapache2-mod-php5

Встановлюємо модулі PHP:
apt-get install php5-mysql php5-gd

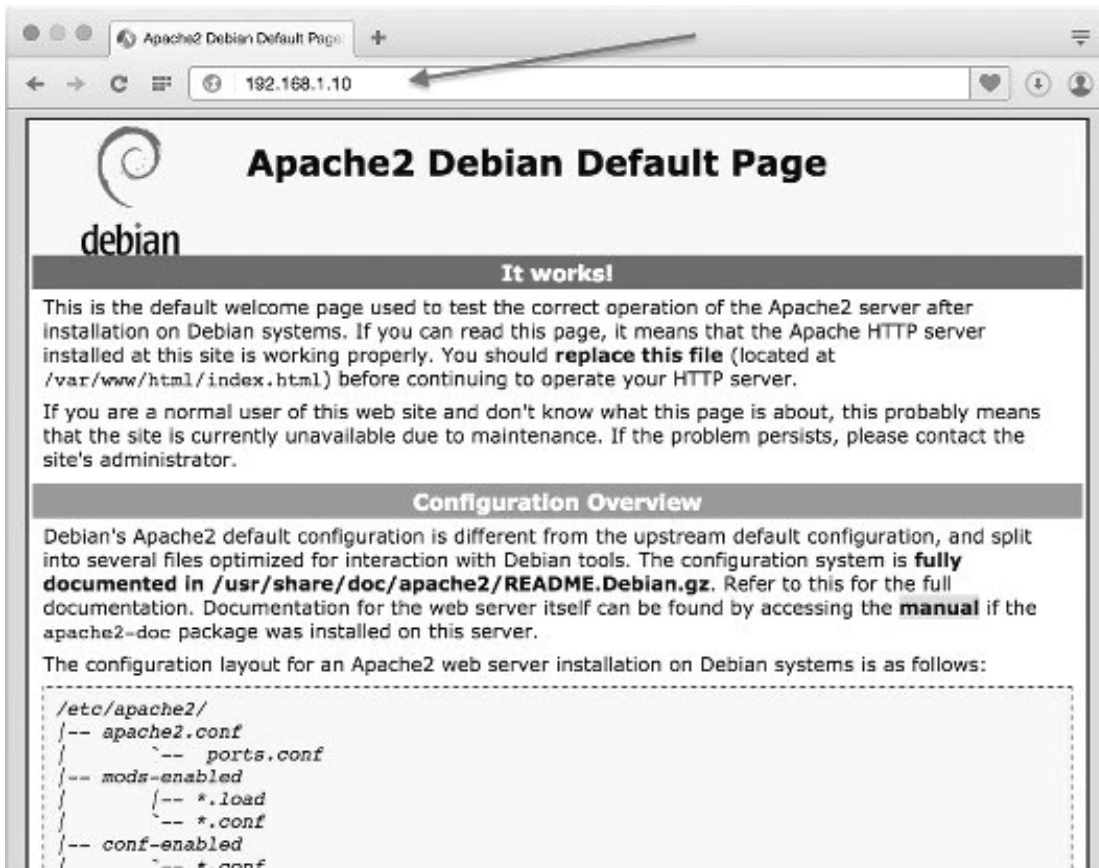
Якщо потрібно знайти додаткові модулі використовуйте команду:
apt-cache search php5-

Додатково можна встановити perl:
apt-get install perl libapache2-mod-perl2

Додаткова установка Python:
apt-get install python libapache2-mod-python

На даному кроці все пакети повинні бути встановлені. Визначаємо IP адреса сервера:
ifconfig eth0

Відкриваємо web браузер і тестуємо, вводимо IP адреса сервера, наприклад:
http://192.168.1.10



Відредагуйте наступний файл:

```
vi /etc/apache2/apache2.conf
```

Вкажіть IP адреса, порт і іншу інфу по необхідності і перезавантажте сервіс апач:

```
systemctl restart apache2
```

Як настроїти віртуальний хост для домену? Для початку створимо каталоги:

```
D="test.ua"
```

```
mkdir -p /var/www/html/$D/html_root
```

```
mkdir -p /var/log/apache2/$D/
```

Далі створюємо конфігураційний файл для веб сервера апаче:

```
vi /etc/apache2/sites-available/$D.conf
```

Додавши в нього наступну інформацію:

```
<VirtualHost *:80>
```

```
ServerAdmin office@ test.ua
```

```
ServerName test.ua
```

```
ServerAlias www. test.ua
```

```
DocumentRoot /var/www/html/ test.ua /html_root
```

```
ErrorLog /var/log/apache2/ test.ua /logs/error.log
```

```
CustomLog /var/log/apache2/ test.ua /logs/access.log combined
```

```
</VirtualHost>
```


Збережемо файл і включимо конфігурацію:
a2ensite \$D.conf

Далі перезавантаження сервера apache:
systemctl restart apache2

Налаштування сервера MySQL. Після установки пакета необхідно запустити команду настройки:

mysql_secure_installation

Далі створимо нашу першу БД, залягання за допомогою root:
mysql -u root -p

Для створення БД введіть наступні команди:
create database test;
grant all on test. to 'test' identified by 'wrewr6453!ds';*
quit

Таким чином ми створили базу даних text і дали користувачеві test всі повноваження на управління цією БД.

Налаштування PHP. Редагуємо конфігураційний файл:
vi /etc/php5/apache2/php.ini

Додайте або відредагуйте наступну інформацію:

```
display_errors=Off  
error_reporting=E_COMPILE_ERROR|E_RECOVERABLE_ERROR|E_ERROR|E_CORE_ERROR  
error_log = /var/log/apache2/php-error.log  
max_execution_time = 30  
max_input_time = 30  
memory_limit = 40M  
expose_php=Off  
file_uploads=Off  
allow_url_fopen=Off  
allow_url_include=Off  
disable_functions=exec,passthru,shell_exec,system,proc_open,popen,curl_exec,curl_multi_exec,parse_ini_file,show_source
```

Далі перезавантаження сервера apache:
systemctl restart apache2

Далі створимо файл /var/www/html/info.php для перевірки параметрів PHP:
echo '<!--?php phpinfo(); ?-->' > /var/www/html/info.php

Заходимо через браузер:
http://192.168.1.10/info.php

Перевірте, що порт 80 відкритий:

```
netstat -tulpn | grep :80
```

```
ss -t -a
```

```
ss -t -a | grep http
```

```
ss -o state established '( dport = :http or sport = :http )'
```

```
iptables -L -n -v | less
```

Файли помилок сервісів:

```
tail -f /var/log/apache2/access.log
```

```
tail -f /var/log/apache2/error.log
```

```
### PHP ##
```

```
tail -f /var/log/apache2/php-error.log
```

```
tail -f /var/log/apache2/test.ua/logs/error.log
```

```
tail -f /var/log/apache2/test.ua/logs/access.log
```

Література:

1. Таненбаум, Эндрю С. Современные операционные системы. 2-е изд. – СПб. Питер, 2007.
2. Олифер В.Г., Олифер Н.А. Сетевые операционные системы – СПб.: Питер, 2008.
3. Таненбаум, Эндрю С. Архитектура компьютера. 5-е изд. – СПб. Питер, 2010.
4. Таненбаум, Эндрю С. Операционные системы. Разработка и реализация – СПб. Питер, 2006.
5. Гласс Г., Эйблс К. UNIX для программистов и пользователей. – СПб.: БХВ-Петербург, 2004.
6. Курячий Г. В., Маслинский К. А. Операционная система Linux. – 2005.
7. Дейтел Х. М. Операционные системы. [Т. 1] / Х. М. Дейтел, П. Дж. Дейтел, Д. Р. Чофнес ; пер. с англ. под ред. С. М. Молявко. – М., 2006. – 1023 с. : ил.
8. Гордеев А. В. Операционные системы : учебник для вузов / А. В. Гордеев. – СПб., 2007. – 415 с. : ил..
9. Фигурнов В. Э. IBM PC для пользователя. Краткий курс / Э. В. Фигурнов. – М., 2006. – 479 с. : ил.
10. Корабльов В. А. курс лекцій: «Теорія операційних систем», «Архітектура ПК», «Операційна система Linux» – pdpu.moou.com

Підписано до друку _____. Формат 60x84/8.
Папір офсетний. Гарнітура Times New Roman. Цифровий друк.
Умовно-друк. арк. 27,9. Тираж 300. Замовлення № 1118-216.
Віддруковано з готового оригінал-макета.

Видавництво і друкарня – Видавничий дім «Гельветика»
65009, Україна, м. Одеса, вул. Сегедська, 18, офіс 431
Телефон +38 (0552) 39 95 80
E-mail: mailbox@helvetica.com.ua
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи
ДК № 4392 від 20.08.2012 р.