



**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
<b>Мікропідприємства</b>	
Мікропідприємствами є підприємства, показники яких на дату складання річної фінансової звітності за рік, що передують звітному, відповідають щонайменше двом з таких критеріїв: <ul style="list-style-type: none"> <li>• балансова вартість активів – до 350 тисяч євро;</li> <li>• чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) – до 700 тисяч євро;</li> <li>• середня кількість працівників – до 10 осіб.</li> </ul>	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.

<b>Малі підприємства</b>	
<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"> <li>• балансова вартість активів – до 4 мільйонів євро;</li> <li>• <b>чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) – до 8 мільйонів євро;</b></li> <li>• середня кількість працівників – до 50 осіб.</li> </ul>	<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 <b>річний дохід від будь-якої діяльності не перевищує суму, еквівалентну 10 мільйонам євро</b>, визначену за середньорічним курсом НБУ.</p>
<b>Великі підприємства</b>	
<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"> <li>• балансова вартість активів – понад 20 мільйонів євро;</li> <li>• <b>чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) – понад 40 мільйонів євро;</b></li> <li>• середня кількість працівників – понад 250 осіб.</li> </ul>	<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 <b>річний дохід від будь-якої діяльності перевищує суму, еквівалентну 50 мільйонам євро</b>, визначену за середньорічним курсом НБУ.</p>
<b>Середні підприємства</b>	
<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"> <li>• балансова вартість активів – до 20 мільйонів євро;</li> <li>• чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) – до 40 мільйонів євро;</li> <li>• середня кількість працівників – до 250 осіб.</li> </ul>	<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

	<b>Показник</b>	<b>Мікропідприємство</b>	<b>Мале</b>	<b>Середнє</b>	<b>Велике</b>
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 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 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**

<b>Переваги і недоліки індивідуальної форми власності</b>	
<b>Переваги</b>	<b>Недоліки</b>
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
<b>Переваги і недоліки пайової форми власності</b>	
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
<b>Переваги і недоліки акціонерної форми власності</b>	
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 якогось 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**

<b>Американська</b>	<b>Японська</b>
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 організує 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 сприйнятливість підприємств до всього нового, досягненням науково-технічної думки. Основою інноваційного менеджменту на підприємстві є формування відповідного організаційного клімату, ініціатива співробітників, створення адекватних форм інноваційної діяльності і її стимулювання.

5. Усвідомлення провідної ролі лідера в організації як носія нового господарського мислення, орієнтованого на нововведення і інтеграцію зусиль працівників, раціональний і виправданий ризик, використання культурно-етичних інструментів керівництва.

6. Визнання соціальної відповідальності менеджменту як перед суспільством в цілому, так і перед людьми, що працюють в організації. Підприємство – це, перш за все соціальна система, ефективність якої залежить від головного її ресурсу – людини. Задача менеджера полягає в тому, щоб організувати ефективну спільну роботу, в процесі якої кожна людина здатна в максимальній мірі розкрити свій потенціал.

Втілення цих принципів управління вимагають корінного перегляду філософії бізнесу, зміни психології 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 Адаір – 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 субпідряду. 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.

**Пацієнти («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.

*Пацієнтіє 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-пацієнти, 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 реалізовувати 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, невігідних 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»: «Швидке, якісне обслуговування клієнтів за допомогою стандартного набору продуктів».

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

Місія Червоного Хреста: «Захищати беззахисних».

Місія компанії ЗМ: «Вирішувати 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. Допомагає 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, чії якості 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 «трудовий договір є угодою між працівником і власником підприємства, організації або уповноваженим ним органом або фізичною особою». Ні натяку на малий бізнес і працедавців – фізичних осіб, а якщо врахувати, що колективні договори, згідно КЗпП (ст.2) полягають лише з підприємцями – юридичними особами, то «за бортом» соціального захисту виявляються всі сотні тисяч працівників що працюють на 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 підлеглих 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 відміняє) 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.

- 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 перейняти на себе всю відповідальність за здійснення підприємницької діяльності.

Керівник малого підприємства повинен уміти самостійно вирішувати цілий ряд виробничих проблем:

- визначення стратегічних цілей і задач управління;
- розробка детальних планів для досягнення цих цілей;
- декомпозиція задач на конкретні операції;
- координація діяльності підприємства з іншими компаніями і фірмами;
- постійне вдосконалення організаційної структури;
- оптимізація процедури ухвалення управлінських рішень;
- пошук найбільш ефективних 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;

- 6) задоволеність співробітників їх приналежністю до організації;
- 7) висока міра емоційної включеності, взаємодопомога в ситуаціях, що викликають стан фрустрації (обману, руйнування планів, всього того, що викликає внутрішньоособовий конфлікт);
- 8) приймання на себе відповідальності за статок справ в організації кожним її членом.

Всі ці ознаки сприяють створенню в організації атмосфери, сприяючій високопродуктивній роботі, коли людина йде на роботу, як на свято.

### 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 слабих 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 навички 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.