

Міністерство освіти і науки України

**До 25-річчя кафедри політичних наук і права
Державного закладу
«Південноукраїнський національний педагогічний університет
імені К.Д. Ушинського»**

Проект «Україна-Норвегія»

МЕНЕДЖМЕНТ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Навчальний посібник

Випуск 5

Одеса 2017

УДК 378+373.61+33

Рецензенти:

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

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

Менеджмент підприємницької діяльності: навч. посіб. для професійної підготовки військовослужбовців ЗС України звільнених у запас. Проект «Україна-Норвегія». – Вип. 5, 2017. – Одеса: ТОВ «Плутон плюс.» – 2017. – 200 с.

*Рекомендовано до друку
рішенням Вченої ради ДВНЗ
«Південноукраїнський національний
педагогічний університет імені К.Д. Ушинського»
(протокол № 4 від 30.11.2017 р.)*

©ДВНЗ «Південноукраїнський національний
педагогічний університет імені К.Д. Ушинського»
Проект «Україна-Норвегія», 2017

ПЕРЕДМОВА

Реалізація проекту «Україна-Норвегія» на базі Південноукраїнського національного педагогічного університету імені К. Д. Ушинського є важливим кроком, який демонструє велику підтримку Норвегії українського народу, який переживає складні часи у зв'язку з військовими подіями в Криму та Донбасі.

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

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

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

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

З 2014 року кафедра політичних наук і права працює над реалізацією проекту «Україна-Норвегія» для професійної перепідготовки військовослужбовців ЗС України за навчальною програмою «*Менеджмент підприємницької діяльності*».

Сучасному суспільству потрібні фахівці, які вміють аргументовано відстояти свої ідеї, взяти на себе ініціативу, мають лідерські якості, йдуть на розумний ризик і ведуть за собою інших. Тому метою цього проекту, яку викладачі кафедри реалізують протягом останніх років, є підготовка фахівців високого професійного рівня, здатних реалізовувати підприємницькі здібності, ефективно управляти бізнес-процесами компаній та забезпечувати зростання їх ринкової вартості у динамічному конкурентному середовищі.

Навчальний посібник «*Менеджмент підприємницької діяльності*» є спільною працею викладачів проекту. Його створення зумовлене необхідністю пошуку нових інтенсивних шляхів і засобів освіти, що переходить на новий рівень, зміст і терміни навчання, що, безумовно, потребує застосування нової сучасної методики.

Навчальний посібник буде корисним кожному слухачеві проекту «Україна-Норвегія», який бажає удосконалити свою майстерність.

*Наумкіна С.М.,
доктор політичних наук, професор
завідувач кафедри політичних наук
і права ПНПУ імені К.Д. Ушинського*



ЗМІСТ

<i>Личковська М.Р</i> Сутність та роль менеджменту у розвитку малого підприємництва	5
<i>Личковська М.Р</i> Податковий аспект діяльності суб'єктів малого підприємництва	74
<i>Музиченко Г.В.</i> Ефективний тайм-менеджмент	98
<i>Доброва Т.Г.</i> Податкові зобов'язання малого підприємства	115
<i>Доброва Т.Г., Тронько С.П.</i> Алгоритм прийняття рішення та обґрунтування ідеї власного бізнесу	130
<i>Полуяктова О.В.</i> Методологія розробки бізнес-плану	146
<i>Філатова Н.В.</i> Григорій Сковорода, «сродна праця» і профорієнтація військовослужбовців, слухачів курсів у межах проекту «Україна – Норвегія», як умова їх успішної соціальної адаптації	167
<i>Бобро О.В., Тронько С.П.</i> Загальна симптоматика при гострих отруєннях	188
<i>Корабльов В.А.</i> Інформаційні системи і технології в комерційній діяльності.....	195

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

СУТНІСТЬ ТА РОЛЬ МЕНЕДЖМЕНТУ У РОЗВИТКУ МАЛОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА

1. ДЕЯКІ ОСОБЛИВОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ МАЛИХ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. 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, ресурсоемним.

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.

1.2. 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 обгрунтоване 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 табл. 1.

Таблиця 1

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

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

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 підприємців. 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 самовідтворення.

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

1.3. 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, взавши 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.

1.4. Національні особливості управління малими підприємствами

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

Порівняльний аналіз японської і американської систем менеджменту малого бізнесу

Американська	Японська
Індивідуальний процес ухвалення рішень.	Процес ухвалення рішень заснований на принципі консенсусу.
Індивідуальна відповідальність.	Колективна відповідальність.
Чітка формалізована структура менеджменту.	Гнучкий неформальний підхід до створення структури менеджменту.
Індивідуальний контроль з боку керівництва.	Загальні, неформальні процедури контролю.
Швидка оцінка і просування.	Повільна оцінка і просування.
Орієнтація процесу відбору керівників на професійні навички і ініціативу.	Орієнтація вибору керівників на здібності здійснювати координацію і контроль.
Стиль менеджменту зорієнтований на індивідуума.	Стиль менеджменту зорієнтований на групу.
Орієнтація менеджерів на досягнення індивідуальних результатів.	Орієнтація менеджерів на досягнення гармонії в групі і групові досягнення.

Цільові формальні стосунки з підлеглими.	Особові, неформальні стосунки з підлеглими.
Просування, засноване на індивідуальних досягненнях і результатах.	Просування, засноване на урахуванні віку і стажу роботи.
Спеціалізована професійна підготовка (підготовка вузьких фахівців).	Неспеціалізована професійна підготовка (підготовка керівників універсального типу).
Тісний зв'язок розміру оплати з індивідуальними результатами і продуктивністю.	Визначення оплати залежно від багатьох чинників (стаж роботи, показники роботи групи тощо).
Короткострокова зайнятість	Довгострокова зайнятість

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

Так формується національна модель організації управлінської діяльності.

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

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

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

Трохи історії

Вперше поняття "**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. Хайєк, І. Кирцнер).

Сучасний етап розвитку теорії підприємницької функції належить до **"четвертої хвилі"**, якій властиве підкреслення управлінського аспекту діяльності підприємця. Одне з найсучасніших визначень підприємництва належить американським ученим Д. Куратку і Р. Ходжетсу. Воно містить характеристику 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, торговельні операції (справи); у другому – це загальноекономічна категорія, яка обкреслює сферу діяльності суб'єкта господарювання і його економічні інтереси (сільськогосподарський, торговельний, 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 підприємництва, здійснюється на їх власний розсуд та відповідальність);

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

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

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

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

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

– самостійна юридична відповідальність;

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

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

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

Але саме інноваційне, саме креативне підприємництво не може обійтися без **ділового адміністрування**, тобто потрібно не лише творити, придумувати, але і організовувати, 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.*

1.6. Сучасні підходи до управління малим підприємством

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.

1.7. 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 можливості 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, організовувати ефективну діяльність структурних підрозділів, контролювати хід виконання планових завдань, коректувати рішення і стимулювати працівників.

Зміст менеджменту малого підприємства

Розглянемо зміст менеджменту малого підприємства і його основні задачі. Керівник-менеджер (підприємець) повинен:

1) знати, вивчати і аналізувати факти, пов'язані з діяльністю підприємства. Регулярно проводити ретроспективний аналіз, виявляти логіку розвитку подій на підприємстві і в середовищі, з яким доводиться взаємодіяти; вивчати споживача, діагностувати внутрішні проблеми виробничого колективу, прогнозувати дію зовнішніх факторів;

2) намічати поточні і перспективні цілі і тримати їх під постійним контролем; виробляти стратегічну концепцію, розробляти конкурентоспроможну стратегію дій, спрямовану на використання потенційних можливостей колективу; визначати власну соціально-економічну, виробничу і підприємницьку тактику;

3) організувати, 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.

2. 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.

2.1. 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 елемента «виробничі ресурси» залишаються всього лише ресурсами і ніколи не стають виробництвом. Головне завдання менеджменту – підвищувати продуктивність праці людей, генерувати людську енергію. Менеджмент завжди приділяє головну увагу забезпеченню економічної ефективності діяльності підприємства. (Друкер П. Практика менеджменту. – М., 2000. – С. 18-27).

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

У цьому визначенні є дві важливі ідеї:

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

2) ефективне і продуктивне досягнення цілей організації.

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

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

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

2.2. 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 не підвладні - 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.

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

– *занепад (фірма вмирає);*

– *зрілість фірми, 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.

2.4. 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 ще більш цінне – особисті зусилля) або, навпаки, інвестицій у відновлення її доброго імені*. Крім того, в компанії можуть використовуватися застарілі методи організації праці і технології. Не виключено, що саме тому вона і виставлена на продаж.

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 крупних фірм в результаті рейнжинірингу. Тобто розділення крупної фірми на дрібні, економічно самостійні підприємства, що діють на принципах госпрозрахунку (самоокуповування). В основі такого ділення лежить розділення виробничого процесу на окремих бізнес процеси.

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 відшуковують "спеціалізовані ніші". Наприклад, в Західній Європі близько половини продукції обробної промисловості виготовляється на дрібних і середніх підприємствах. Не будучи монопольними, вони всі свої зусилля направляють на пристосування до зовнішніх умов виробництва і збуту. Крупні корпорації надають їм можливість першими опробувати нову продукцію, щоб самим перейти до масового виробництва. Місце дрібних фірм, які розоряються, займають нові, так що відбувається їх відтворення. У кризові роки зайнятість в дрібному бізнесі не скорочувалася.

В залежності от того, який вид діяльності, і яку стратегію поведінки вибирає підприємство на ринку, в економіці західних країн виділяють такі види малих підприємств:

Коммутанти. Малі підприємства цієї групи, як правило, спеціалізуються на виготовленні окремих вузлів і деталей, інколи здійснюють проміжне складання. Ці підприємства дуже тісно взаємодіють з великими підприємствами через систему коопераційних зв'язків, систему субпідряду. За допомогою цих підприємств велике виробництво звільняється от не вигідного для нього допоміжного неефективного виробництва. Малі підприємства цієї групи, знаходяться в значній залежності від великих і ведуть жорстку конкурентну боротьбу між собою.

Патієнти. Підприємства цієї групи спеціалізуються на випуску кінцевої (готовою) продукції, орієнтованої в основному на локальні ринки збуту з обмеженим попитом, на місцеві джерела сировини і матеріалів. Це виробництво продуктів, одяг, взуття, дрібні будівельні роботи. Вони досить незалежні от великих, інколи можуть створити конкуренцію і великому підприємству завдяки високій якості вироблюваного продукту.

Експлеренти. Підприємства цієї групи - так звані ризикові фірми або інноваційні підприємства. Займаються в основному науковими, конструкторськими розробками, комерційним освоєнням технічних відкриттів, виробництвом дослідних партій товарів.

Декілька по іншому до характеристики цих підприємств підходить російський економіст А. Юданов. Він так само виділяє ***коммутантов, патієнтов, 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 проєктів, готовність до негайної переорієнтації діяльності і зміни її масштабів.

Патієнти («хитрі лисиці») - вузькоспеціалізовані фірми, що добре освоїли одну з ніш (областей потреб) ринку. Як правило, не дуже крупні організації, які протягом багатьох років випускають продукцію певного типу. Конкурентна стратегія заснована на вузькій спеціалізації, низьких витратах і високій якості товару.

Патієнтів це пристосовувальні стратегії. Фірми, що реалізують такого роду стратегії, домінують на ринку за рахунок спеціалізації виробництва, випуску особою, незвичайної продукції високої якості для визначеного, частіше вузького, круга покупців.

Фірми-патієнти, як правило, мають: високу норму прибутку; підвищену стійкість до коливань попиту на ринку, оскільки розраховують в основному на забезпечених покупців; низький відсоток банкрутств.

Основна мета подібної фірми – знайти незадоволену потребу і таким чином зайняти місце і закріпитися на вільному сегменті ринку забезпечених споживачів. При цьому майже не мають значення витрати на виробництво, швидкість модифікацій і життєвий цикл товару. Головне – пристосуватися до стабільного попиту на вибраному сегменті ринку.

Наприклад, фірми, що виробляють класичні, дорогі «Кадділаки» по індивідуальних замовленнях або елітні духи, реалізують потієнтну стратегію.

Експлеренти («метелики») – фірми, чиєю конкурентною перевагою є інновації, нові технології і товари. Вони, як правило, слабо пов'язані з ринком, не мають достатніх засобів для його освоєння і для ведення широкої маркетингової діяльності. Ефективно діють як венчурні (ризикові) підрозділи крупних фірм або їх дочірні організації.

Експлерентна- це «піонерська» стратегія. Фірми, що реалізують таку конкурентну стратегію, домінують за рахунок: новизни товару; принципово нової і ризикованої ідеї, яку прагнуть швидко упровадити у виробництво (наприклад, принципово нові технології виготовлення, збірки, нової схеми фінансових розрахунків і т. д.).

Фірми-експлеренти, як правило, шукають альянс з крупними підприємствами, прагнуть швидко упровадити новинку, щоб на ринку не з'явилися копії або аналоги. Висока маржа (різниця між двома показниками, наприклад між собівартістю і ціною) і швидке зростання обсягів продажів – основні чинники їх успіху. Основний недолік - вірогідність ризику в майбутньому.

На практиці організація може одночасно реалізовувати декілька стратегій. В цьому випадку говорять, що фірма здійснює *комбіновану* стратегію.

3. ОСОБЛИВОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ МАЛИХ ПІДПРИЄМСТВ НА ЕТАПІ НАРОДЖЕННЯ

3.1. 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: *здум, мотиви, мету, і реальне створення підприємства (реєстрація), запуск.*

Здум (ідея)

Кожний бізнес розпочинається з **бізнес-ідеї**. Вибір бізнес-ідеї – це один з найважливіших етапів у створенні власної справи. Помилковий вибір бізнес-ідеї може призвести, в кращому випадку, до втрати вашого часу, а в гіршому – до втрати грошей, які ви можете вкласти у її розвиток. Отже, слід досить серйозно підійти до вибору тієї справи, якою ви плануєте займатись.

Ідея є потенціалом підприємництва. Вдало сформульована ідея може визначити діяльність підприємця на все життя. Однак частіше для продовження підприємництва потрібні все нові й нові ідеї.

Підприємницька ідея – конкретне цілісне знання про доцільність та можливість займатися певним видом підприємницької діяльності, а також чітке усвідомлення мети такої діяльності, шляхів та засобів її досягнення.

Вибирати бізнес-ідею і реалізовувати її в своєму бізнес-плані Ви будете в іншому учбовому курсі, нас же цікавить більше не сама ідея, а **мотиви**. *Чому Ви хочете створити свій бізнес?* Ними можуть бути:

- небажання працювати на інших осіб;
- бажання збільшити свої доходи;
- прагнення в такий спосіб реалізувати свою мету (самореалізація), добитися визнання в суспільстві і навіть впливу на політику;
- прагнення піти від опіки менеджерів і підприємців;
- немає іншого виходу (відсутність іншої роботи).

(Подумайте, які мотиви Ви б назвали ще? Чому Ви почали свій бізнес або хочете почати?)

Чим ясніше Ви розумієте, що вами рухає, тим легше вам зробити вибір, оскільки саме мотиви вплинуть і на вибір бізнес ідеї і на всі аспекти менеджменту вашого майбутнього підприємства. Наприклад, на вибір цілі діяльності, шляхів і способів її досягнення.

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 принадність бізнесу (можливість реалізувати свої знання, здібності, упевненість в швидкому поліпшенні матеріального стану і ін.), але і його недоліки, труднощі: велика (практично не визначена) тривалість робочого дня, висока відповідальність за все, що відбувається на підприємстві, і постійна заклопотаність багатьма справами, у тому числі: як налагодити ефективні контакти з підлеглими, постачальниками, інвесторами, податківцями і ін. Чималі труднощі в бізнесовій діяльності пов'язані з фінансовими проблемами, сезонною нестачею коштів, забезпеченням належної конкурентоспроможності продукції (послуг) і підприємництва в цілому. Зарубіжні фахівці з менеджменту стверджують, що бізнесом може успішно займатися лише та особа, яка, уважно ознайомившись з недоліками бізнесу, заявляє: **"Жодних проблем, я впораюся зі всім цим"**.

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 відкривати 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 і/або Положення про підприємство, затверджених його засновниками чи засновником. У цих документах визначаються: вид підприємства, його назва, місцезнаходження, предмет і цілі діяльності, його органи управління і контролю, їх компетенція, порядок створення майна, його викупу, розподіл прибутку (доходу), умови реорганізації і припинення діяльності і ін.

Багато нових підприємств мають лише одного засновника, але немало з них мають багато засновників, які утворюють команду. **Команда підприємців** – група з двох або більше осіб, які об'єднують свої зусилля для створення нового бізнесу. Члени такої команди повинні мати навички і досвід роботи у всіх сферах, де планується розвивати діяльність

(кожен в своїй). Для підприємців в малому бізнесі часто важким завданням виявляється знаходження компетентних працівників-професіоналів, тому що при невеликому числі учасників кожен з них втілює собою високий процент від загальної кількості. Отже, підприємці повинні витратити час і енергію на підбір кадрів для свого бізнесу, аби знайти тих осіб, які задовольнятимуть їх вимоги.

Щоб уникнути багатьох проблем, проаналізуйте, чи збігається Ви з майбутніми членами (або членом) команди по:

- особистим цінностям;
- фінансовим цілям;
- основним життєвим принципам;
- основним рисам характеру;
- сильним і слабким сторонам (різні, доповнюючи).

Для нового бізнесу важливим завданням є **визначення місцезнаходження з врахуванням типу бізнесу**. При рішенні цього питання підприємець враховує такі чинники, як *риски суспільства в даному регіоні, зона торгівлі, тобто географічної території, на якій живуть потенційні споживачі, лізингові можливості і вимоги, вартість одиниці площі тощо*.

Далі слідує **стадія здійснення створення бізнесу**, тобто його **реєстрація** (стадія ходіння по муках: органи влади, податкова, пенсійний фонд, органи соц.захисту, пожежні та інші, інші, інші).

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).

3.2. 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, неминучі в ринковому середовищі, що постійно змінюється і розвивається. Недивно, що такі крупні західні фірми, як Ford, IBM і ін., починають створювати свої власні структури за типом кейрецу.

Декілька відмінний підхід прийнятий в Німеччині, Швейцарії і деяких інших європейських країнах. У німецьких компаніях функціонують **наглядові ради**, куди входять представники акціонерів, вищого керівництва, профспілок, кредитних організацій і інших зацікавлених груп, щ 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.

3.3 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 внутріфірмового клімату, створює основу для формулювання конкретніших цілей - загальних і специфічних, а також вироблення стратегії і політики. Місія встановлюється на тривалий період і має, як правило, лише якісне вираження.

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

Місія "Мак Доналдс": "Швидко, якісне обслуговування клієнтів за допомогою стандартного набору продуктів".

Місія MARY KAY: "Прикрашати життя жінок в усьому світі".

Місія Червоного Хреста: "Захищати беззахисних".

Місія компанії ЗМ: "Вирішувати невирішені проблеми інноваційно".

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

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

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

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

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

Місії можуть мати не тільки організації, але й держави, окремі державні органи, міжнародні організації і навіть люди. Наприклад, місія (національна ідея) Франції: "Воля, Рівність, Братерство"; Місія Організації Об'єднаних Націй "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 російської 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 виборові телекомунікаційних послуг найвищої якості.

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

Цінності – Споживачі.

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

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

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

Цінності – Акціонери.

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

Прозорість – ми надаємо нашим акціонерам повну і достовірну інформацію.

Цінності – Працівники.

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

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

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

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

У багатьох власників (та й не тільки власників) виникає чисто практичне питання: **А навіщо мені (моїй організації) потрібна місія?** Для чого мені платити такі великі гроші консультантам за одну або кілька десятків сторінок, якщо користі від розробленої місії немає? Для того, щоб подібні питання не виникали або виникали значно рідше, розглянемо для чого потрібна місія різним зацікавленим групам.

Для чого потрібна місія організації різним зацікавленим групам?

Для чого потрібна місія власникам?

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

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

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

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

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

Для чого потрібна місія менеджерам?

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

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

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

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

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

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

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

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

Місія – це вихідна точка, від якої починається "танець" цілей і стратегій організації (див. П'ять задач стратегічного менеджменту). Будувати "Дерево цілей" і розробляти стратегії без місії проблематично. Багато інструментів стратегічного планування зав'язані на місії (розробка стратегічних карт). Тобто, чи хочете ви цього чи ні, але в існуючій парадигмі

стратегічного менеджменту усе зав'язана на місії і тому до того часу, доки парадигма не зміниться, прийдеться працювати з місією.

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

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

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

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

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

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

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

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

Допомагає менеджерам середньої ланки сформулювати 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 відчутти 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 організацій. 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:

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

Ситуації, які сприяють створенню місії:

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

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

Необхідність вибору місії була визначена відомими в усьому світі керівниками ще до розробки теорії систем. Генрі Форд, наприклад, як керівний геній визначив місію компанії "Форд" як *надання людям дешевого транспорту*. Він вірно відмічав, що коли хто-небудь це робить, то прибуток не пройде повз нього. Вибір такої вузької місії, як прибуток, обмежує можливості керівництва вивчати допустимі альтернативи при прийнятті рішень. При виборі місії організації необхідно уточнити корінні відзнаки Вашої організації від існуючих, що дозволяє отримати певні переваги в конкурентній боротьбі за рахунок вірної орієнтації, при

формуванні потреб. Поряд з цим місія організації повинна бути зорієнтована на досить віддалене майбутнє. Дотримання цих та інших вимог при виборі та формуванні місії буде сприяти ефективній діяльності організації.

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

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

Підхід, який Ви 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;

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 вміння 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.

4. УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ МАЛОГО ПІДПРИЄМСТВА

4.1. Особливості управління персоналом малого підприємства

Особливості малого підприємства вимагають від керівників високого професіоналізму в області управління персоналом, навиків використання сучасних технологій оптимізації людського потенціалу і мінімізації його обмежень для підвищення конкурентоспроможності і розвитку підприємства.

А) Загальні особливості управління персоналом

Загальні особливості управління персоналом малого підприємства, не залежні від форми власності і сфери діяльності організації, включають цілий ряд характеристик.

1. *Комплексний характер діяльності і гнучка організація праці.* Відсутність чіткого функціонального розділення між адміністративним і виробничим персоналом сприяє скороченню дистанції між персоналом, проте не усуває соціальних відмінностей (наприклад, в оплаті праці). Працівникам малого підприємства доводиться виконувати функції, не властиві їх посадам, тому тут необхідні не професіонали вузького профілю, а універсальні працівники, здатні поєднувати посади і виконувати різні види робіт. Одна з сильних сторін малого бізнесу – свобода у визначенні круга обов'язків і здібність до швидких змін.

2. *Відсутність багаторівневої організаційної структури.* Це наводить персонал до розуміння кар'єри як розширення і ускладнення функціональних обов'язків, зростання професіоналізму, збільшення заробітної плати, а не підвищення на посаді.

3. *Відносно вища інформованість працівників.* Керівникові підприємства складно приховати від персоналу інформацію про методи роботи і стосунки з клієнтами і державними структурами. Ця інформованість ставить працедавця в деяку залежність від працівника і тим самим вимушує вести пошук персоналу серед родичів, особистих знайомих або по рекомендації перевірених людей.

4. *Менша ступень бюрократії в роботі.* На малих підприємствах відсутні багато інструктивних документів по регламентації кадрової роботи, а існує система неофіційних установок. Це сприяє індивідуальному підходу до кожної ситуації і працівника, проте призводить до виникнення конфліктів, вираженню особистих симпатій і антипатій керівника до працівників.

5. *Організаційне навчання практично відсутнє.* Пояснюється це рядом причин: недооцінка керівником підприємства необхідності навчання, брак коштів, невизначеність перспектив підприємства, низька оцінка існуючих курсів навчання.

6. *Мале підприємство пред'являє підвищені вимоги до особистих якостей працівника.* Малий колектив швидше звільниться від працівників, чий якість не відповідають прийнятним нормам і цінностям даного підприємства.

7. *Широкий вибір працівників.* Існуюче безробіття надає керівникам можливість наймати співробітників за невисоку оплату праці. При цьому є можливість економити на соціальних пільгах, навчанні, умовах праці тощо. Відсутність роботи знижує рівень претензій навіть високо кваліфікованих працівників. Боячись втратити роботу, багато хто добровільно йде на такі утиски.

8. *Принципи відбору персоналу інколи орієнтовані не на прямі, а на непрямі докази професійної придатності працівника.* Значущість рекомендацій на малих підприємствах в даний час розглядається не лише з точки зору підтвердження професіоналізму працівника, фактично вони є підтвердженням наявності у кандидата знайомих і колег, готових відповідати своєю репутацією за дії працівника. Іншими словами, важливий не лише зміст рекомендації, а особа (посада) того, хто її дає. В цьому випадку принципи кадрового відбору орієнтовані не на прямі, а на непрямі докази професійної спроможності кандидата. Підприємство отримує працівника, що володіє специфічним капіталом у вигляді особистих знайомств, посадових контактів і неформальних зв'язків, які надалі принесуть підприємству додаткові замовлення і пропозиції.

9. Найважливіша проблема працівників малого підприємства – соціальна незахищеність. *Благополуччя персоналу залежить від керівника. Просліджується слабка формалізованість трудових стосунків: часто перевага надається усним трудовим*

договорам, рідко гарантується охорона праці, широко практикуються гнучкі форми примусу співробітників до праці без оплати лікарняних і щорічних відпусток. Практично на всіх малих підприємствах відсутні колективні договори, профспілки, які змогли б чинити тиск на адміністрацію в захист інтересів працівників. Єдиний документ, який регулює стосунки працедавця з працівниками, – «Кодекс законів про працю» України ст. 21-49. Проте ні в одній з цих статей немає норми, що стосується безпосередньо суб'єктів малого бізнесу, лише сказано, що «трудовий договір є угодою між працівником і власником підприємства, організації або уповноваженим ним органом або фізичною особою». Ні натяку на малий бізнес і працедавців – фізичних осіб, а якщо врахувати, що колективні договори, згідно КЗпП (ст.2) полягають лише з підприємцями – юридичними особами, то «за бортом» соціального захисту виявляються всі сотні тисяч працівників що працюють на підприємств - фізичних осіб.

Наприклад, в ст. 59 Трудового кодексу (хоча це єдина норма, що стосується безпосередньо суб'єктів малого бізнесу) сказано, що: «терміновий трудовий договір може складатися за ініціативою працедавця або за ініціативою працівника ... з особами, що приходять на роботу в організації, – суб'єкти малого підприємництва з чисельністю до 40 працівників (у організації роздрібної торгівлі і побутового обслуговування – до 25 працівників), а також до працедавців – фізичних осіб». При цьому, на всіх підприємствах різних сфер діяльності робітники розглядаються як найняті робітники, а фахівці – як однодумці.

10. *Істотна відмінність стартових умов підприємств.* Колишні державні підприємства вже мали приміщення, устаткування, систему господарських зв'язків.. Це дає їм можливість розвивати і удосконалювати соціально-побутову сферу і вкладати кошти у навчання і розвиток персоналу. Проте орієнтація на традиційну організацію праці не дозволяє їм забезпечувати достатню для функціонування в ринковому середовищі гнучкість, що і відбивається в нижчій прибутковості в порівнянні з новими підприємствами.

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.

Торгівельні малі підприємства навчання персоналу проводять усередині підприємства і орієнтують працівників на самоосвіту і самостійне придбання досвіду роботи. При відборі персоналу керівники не завжди мають уявлення про вимоги, які пред'являє до працівника та або інша спеціальність.

Окрім перерахованих аспектів в організації діяльності малих підприємств можна виділити ряд моментів, що використовуються для **мотивації висококваліфікованих робітників і службовців**:

- 1) місце роботи знаходиться недалеко від дому;
- 2) працівникам імпонує швидкість ухвалення рішень і комунікативних процесів;
- 3) тісні ділові відносини між роботодавцем і персоналом дозволяють легше вирішувати проблеми;
- 4) досягнення працівників швидше признаються і винагороджуються;
- 5) у персоналу підприємства більше можливостей для кар'єрного зростання;
- 6) працівники можуть брати участь в процесі ухвалення рішень;
- 7) заробітна плата може бути порівнянна з оплатою праці, яку платять на великих підприємствах;
- 8) малі підприємства не обмежені чисельними правилами;
- 9) участь в доходах підприємства;
- 10) працівники можуть стати акціонерами або партнерами.

Не всі з цих можливостей доступні для кожного малого підприємства, але багато що може стати частиною плану по управлінню персоналом. Загалом управління персоналом малого підприємства є малосистематизованим порядком дій. Однак комплексний характер діяльності працівників і підлеглість всіх функцій одній особі створюють передумови для виникнення системного підходу до управління персоналом.

4.2. Функції управління персоналом малого підприємства

На малому підприємстві, як правило, немає спеціальних кадрових служб. Роботою з персоналом займається або керівник організації, або співробітник, якому ця робота доручена. Деякі малі підприємства, що потребують професіонала в області управління персоналом, наймають його, навіть якщо їх штат не перевищує 80 чоловік. Наявність фахівця з персоналу має наступні **переваги**:

- консультації і дії фахівця мають важливе значення в області трудового законодавства (наприклад, в питаннях, щодо прийому і звільнення);
- відсутність фахівця з персоналу, відповідального за прийом на роботу, розвиток і винагороду співробітників не дає можливості підтримувати установку на важливість людського фактору підприємства;

- фахівці з персоналу надають неоціниму допомогу керівникові підприємства при вирішенні таких важливих питань, як формування організаційної структури, системи винагороди, збільшення чисельності працівників або скорочення штатів;

- для працівників малого підприємства необхідна присутність фахівця з персоналу, до якого можна звернутися за порадою і допомогою.

Існують і деякі **недоліки** в наймі фахівця з персоналу:

- фахівець з персоналу повинен буде пристосуватися до культури, що склалася на даному малому підприємстві, а також розуміти, що можливостей кар'єрного зростання у нього на даному підприємстві немає;

- у кандидата на дану посаду має бути досвід роботи на малому підприємстві, тому що ідеї і інновації, що здавалися успішними в крупній організації, тут не завжди можуть бути застосовні;

- керівникові слід зіставити витрати на фахівця з персоналу з отримуваною вигодою. Альтернативою може стати договір з консультативним агентством по питаннях управління персоналом, що може виявитися дешевше.

У класичному розумінні в **функції управління персоналом** входять наступні види діяльності:

- 1) **планування людських ресурсів** – визначення потреби в кадрах (з кількісного і якісного боку), розробка політики управління персоналом;

- 2) **формування кадрового складу** – відбір, наймання, введення в посаду, звільнення, скорочення, переміщення працівників. Розробка методів відбору і системи кваліфікаційних вимог до працівників, що приймаються;

- 3) **організація праці** – розставляння кадрів, розподіл і перерозподіл обов'язків, встановлення режимів праці і відпочинку тощо;

- 4) **навчання персоналу** – введення в посаду (при прийомі на роботу), підвищення кваліфікації, перенавчання, розвиток (сприяння самоосвіті працівника);

- 5) **оцінка діяльності (атестація) персоналу** з метою визначення відповідності працівника вимогам виконуваної роботи, його завантаженості, здібності до зростання;

- 6) **оплата і стимулювання праці**, включаючи різні соціальні компенсації;

- 7) **охорона праці і здоров'я**;

- 8) **формування і підтримка системи комунікацій усередині підприємства** – забезпечення інформованості персоналу, взаємодія з профспілкою, усунення конфліктів, формування соціально-психологічного клімату в колективі;

- 9) **ведення інформаційно-аналітичної роботи по персоналу і діловодства**.

Розглянемо, як реалізуються функції по управлінню персоналом на малих підприємствах. Керівники малих підприємств самі вирішують, які функції необхідні для успішної діяльності їх підприємства. Характерний наступний набір першорядних функцій:

- 1) **формування складу персоналу (відбір, відбір і наймання персоналу, адаптація персоналу, звільнення)**;

- 2) **навчання і розвиток працівників**;

- 3) **оцінка результатів роботи персоналу і винагорода за працю**;

- 4) **діловодство в управлінні персоналом**.

Формування складу персоналу

Підбір персоналу – найбільш відповідальний етап в управлінні малим підприємством, оскільки помилка обходиться дуже дорого. Це копітка робота, що вимагає спеціальних здібностей, рис характеру, знань в області права, економіки, соціології і психології, оскільки в успіху підприємства великого значення набувають особисті якості працівників. Для малих підприємств можливі наступні варіанти підбору персоналу:

- індивідуальний (по рекомендаціях, через особисті знайомства);
- по оголошеннях (через засоби масової інформації і рекламу підприємства);
- через службу зайнятості населення.

Пошук працівників по особистих каналах приводить до непотрібності спеціальних процедур відбору, оскільки на роботу запрошується людина, про яку вже багато що відоме.

Однак, при використанні будь-яких джерел набору має бути проведена процедура відбору персоналу. Для того, щоб бути упевненим в майбутньому співробітнику, потрібно знати не лише його вік, освіту і досвід роботи, але і його соціальні і індивідуальні психологічні якості. Тому в особистій бесіді з кандидатом окрім загальних відомостей необхідно з'ясувати:

- 1) основний рід діяльності в даний час, професійні інтереси;
- 2) причини, по яких кандидат хотів би поміняти місце роботи, які цілі він ставить перед собою;
- 3) що нестандартного (нового) він може запропонувати на новому місці роботи;
- 4) що він чекає від майбутнього місця роботи;
- 5) яка робота йому найбільш до душі;
- 6) на яку заробітну плату він розраховує;
- 7) як він підвищує свої професійні знання;
- 8) як будує він свої взаємини із колегами і чи зазнає труднощі в спілкуванні;
- 9) чи не перешкодить його особисте життя новій роботі;
- 10) чи є у нього питання.

Крім того, слід звернути увагу на його зовнішній вигляд (стиль одягу, уміння триматися), культуру поведінки (жестикуляція, манери), культуру мови (уміння формулювати думки), уміння 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 максимально сконцентрувати на цьому увагу нового працівника. Це є потенційним джерелом конфліктних ситуацій. Слід роз'яснити новим співробітникам специфіку роботи, вимогу функціональної гнучкості (періодичне виконання працівником обов'язків, не властивих його посаді), оскільки об'єм конкретної роботи постійно змінюється, інколи виникає необхідність замінити відсутнього працівника. У цих умовах працівникові потрібно не тільки знати свої прямі обов'язки, але і непогано знатися на роботі колег. Адаптація вважається успішною, якщо працівник правильно розуміє і виконує свої посадові обов'язки, відчуває свою причетність до справ підприємства і особисту зацікавленість в покращенні справ на підприємстві.

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 украй неефективні. Основною вимогою, що пред'являється до оцінки, є об'єктивність з боку того, хто оцінює, особливо керівника.

Діяльність з оцінювання кваліфікації працівників підприємства називається **атестацією** (від латів. *attestatio* – свідоцтво). **Атестація персоналу** – це комплексна оцінка діяльності і результативності праці працівників. Вона регулярно проводиться, як правило, на середніх і крупних підприємствах. На малому підприємстві керівник знаходиться в постійному контакті зі всіма працівниками і має можливість безпосередньо оцінювати їх сильні і слабкі сторони. В той же час атестація, що проводиться через певні періоди, дозволяє виявляти деякі недоліки і невикористані резерви працівників. На малому підприємстві найкращий спосіб атестації – це співбесіда, що піднімає питання професійної діяльності працівника, включені у формуляр для атестації.

Оплата і стимулювання праці

Чинне в Україні законодавство передбачає, що винагорода кожного працівника залежить від кількості і якості праці, що витрачається ним, і максимальним розміром не обмежується. У Кодексі законів про працю України (ст. 94, 95) *заробітна плата* визначена як винагорода за працю залежно від кваліфікації працівника, складності, кількості, якості і умов виконуваної роботи, а також виплати компенсаційного і стимулюючого характеру.

Зазвичай, система винагороди за працю базується на певних принципах. Принципами організації заробітної плати вважаються: неухильне зростання її номінальної і реальної величини, забезпечення відповідності міри праці її оплаті і матеріальній зацікавленості працівників в результатах праці, випередження темпів зростання продуктивності праці в порівнянні з її оплатою, справедливість і тісний зв'язок між оплатою і результативністю праці, зміна долі постійних і змінних виплат залежно від прибутковості, використання гнучких систем винагороди (участь в прибутку або доходах).

Під **системою оплати праці** розуміється спосіб розрахунку розмірів винагороди відповідно до витрат або результатів праці. Її вибір залежить від особливостей організації технологічного процесу, форм організації праці, вимог, що пред'являються до якості продукції або виконуваної роботи, стану нормування праці і обліку її витрат.

При оплаті праці можуть застосовуватися **тарифна** або **безтарифна системи**.

Тарифна система оплати праці характеризується по елементним підходом до оцінки трудового вкладу працівника, для чого встановлюється, з одного боку, сукупність норм праці (норм вироблення, нормативів чисельності, норм обслуговування, стандартів якості), а з іншої – сукупність норм його оплати (годинні, денні, місячні тарифні ставки, схеми посадових окладів або штатні розклади, розцінки, шкали заохочення, надбавки, доплати, гарантійні компенсаційні виплати). При цій системі працівникам окремо доплачується за перевиконання норм, умови праці (нормальні, важкі і шкідливі, особливо важкі і особливо шкідливі), її складність і інтенсивність, кваліфікацію, природно-кліматичні чинники.

Основними елементами тарифної системи є посадові оклади, тарифні ставки, тарифні коефіцієнти, тарифно-кваліфікаційні довідники, а також додаткові виплати. Тарифна система дозволяє враховувати складність і умови праці, чинники його підвищеної інтенсивності (поєднання професій, керівництво бригадою) і виконання роботи в умовах, не відповідним нормальним (робота в нічний час, вихідні і святкові дні), за допомогою доплат до тарифних ставок і окладів.

До **безтарифної системи** оплати праці відносяться *колективна оплата по кінцевому результату, комісійна оплата, оплата праці, заснована на «плаваючих коефіцієнтах»*.

Колективна оплата праці по кінцевому результату ставить заробіток працівника в залежність від підсумків праці колективу. Фонд заробітної плати нараховується за колективними розцінками, і кожному працівникові на підставі його минулих заслуг привласнюється відносно постійний *кваліфікаційний коефіцієнт*, що відображає потенційний вклад в кінцеві результати, а також *коефіцієнт трудової участі* (КТУ), що оцінює поточний вклад і доповнюючий кваліфікаційний коефіцієнт.

Комісійна оплата по кінцевому результату у відсотках від отриманого доходу (прибутку) в даний час набуває всього більшого поширення у зв'язку з появою таких нових професій, як брокери, дилери, торгівельні агенти і так далі. Дана оплата стимулює зростання продуктивності праці, знижує кількість звільнень в період спаду, зближує інтереси працедавців і працівників. На підприємствах, що здійснюють сервісні послуги, як різновид комісійної оплати застосовуються ставки трудової винагороди. Розмір ставки визначається у вигляді фіксованого відсотка від платежів, що поступили від клієнтів за виконану роботу.

Система **оплати праці, заснована на «плаваючих коефіцієнтах»**, передбачає, що за результатами праці даного місяця для фахівців встановлюються нові посадові оклади залежно від результативності діяльності їх підлеглих або отриманого прибутку.

Окрім заробітної плати, для стимулювання праці працівників, можуть використовуватися різного роду премії, надбавки (за складність, сумлінність, стаж, кращі показники роботи тощо). Окрім матеріальних виплат, для стимулювання можуть використовуватися і нематеріальні, наприклад, гнучкий графік роботи, стимулювання вільним часом і ін.

Вид системи оплати праці, розміри тарифних ставок, окладів, премій, інших заохочувальних виплат, а також співвідношення їх розмірів між окремими категоріями персоналу підприємства визначають самостійно з урахуванням найбільшого в даних умовах стимулюючого ефекту, значущості даної професії, потреби у фахівцях відповідного профілю і фіксують їх в колективних договорах або інших локальних нормативних актах.

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* (доповідні і пояснювальні записки, заяви, протоколи засідань колективу підприємства, листування і т. п.);
- *облікові документи*, що входять до складу особистої справи працівника (заява, особиста картка, анкета і доповнення до неї, трудова книжка, копії документів про освіту, трудовий договір, копія наказу про прийом на роботу).

Трудова книжка належить до основних документів, підтверджуючих трудовий стаж працівника (ст. 48 Кодексу законів про працю України). Працедавець (за винятком працедавців – фізичних осіб) зобов'язаний вести трудові книжки на кожного працівника, що пропрацював в організації понад п'ять днів, у випадку, якщо робота в цій організації є для працівника основний. До трудової книжки вносяться відомості про працівника, виконувану ним роботу, перевід на іншу постійну роботу і про звільнення працівника, а також підстави припинення трудового договору і зведення про нагородження за успіхи в роботі. Відомості про стягнення до трудової книжки не вносяться, за винятком випадків, коли дисциплінарним стягненням є звільнення. Записи в трудову книжку про причини припинення трудового договору повинні здійснюватись в точній відповідності з формулюваннями Трудового кодексу України із засланням на відповідну статтю (пункт).

Трудовий договір – угода між працедавцем і працівником, відповідно до якого працедавець зобов'язався надати працівникові роботу по обумовленій трудовій функції, забезпечити умови праці, передбачені Трудовим кодексом України, законами або іншими нормативними актами, що містять норми трудового права, своєчасно і в повному розмірі виплачувати працівникові заробітну плату, а працівник зобов'язався особисто виконувати визначену цією угодою трудову функцію, дотримувати правил, що діють в організації, внутрішнього розпорядку. Вміст і термін трудового договору визначені Трудовим кодексом України (ст. 21-24).

Серед перерахованих в трудовому договорі обов'язків роботодавця найбільш важливе значення мають обов'язки по забезпеченню здорових і безпечних умов праці, охорона праці для всіх працівників його підприємства. Керівник малого підприємства повинен розробити програму в області охорони здоров'я і безпеки праці. Відповідно до Кодексу законів про працю України (ст. 153) роботодавець зобов'язаний забезпечити безпеку працівників при експлуатації будівель, обладнання, а також вживаних сировини і матеріалів, застосування засобів індивідуального і колективного захисту працівників, відповідні вимогам охорони праці умови праці на кожному робочому місці і так далі. Даний перелік обов'язків роботодавця по забезпеченню ним охорона праці не є вичерпним. Він доповнюється відповідними стандартами безпеки праці по конкретних видах робіт, іншими законами і нормативними актами, а також колективними договорами і угодами, правилами внутрішнього трудового розпорядку.

Складання і оформлення кадрової документації регламентується в першу чергу Кодексом законів про працю України, Законами України «Про колективні договори і угоди», «Про охорону праці», «Про оплату праці» і іншими законодавчими і нормативними актами.

5. ОСОБЛИВОСТІ КЕРІВНИЦТВА МАЛИМ ПІДПРИЄМСТВОМ

5.1. Загальна характеристика стилів управління керівників малих підприємств

А) Особливості застосування автократичного (авторитарного) 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 підлеглі 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 підлеглі мають дуже низьку загальну і професійну культуру.

При авторитарному стилі управління:

менеджер:

- має повну владу і ніяких перешкод для її використання;
- зберігає за собою право на будь-які надзвичайні повноваження;
- керує формально, не є дійсним лідером, що має повну підтримку і розуміння.

підлеглі:

- залежні від свого керівника;
- не мають можливості висловити свою думку;
- мають невисоку кваліфікацію (не завжди);
- усвідомлюють, що можуть бути жертвами застосування надзвичайних повноважень;
- практично не володіють незалежністю;
- деколи самі стають послідовниками авторитарного режиму або прихильниками.

Позитивними моментами вживання авторитарного стилю є:

- цей стиль не вимагає особливих матеріальних витрат;
- дозволяє швидше налагодити взаємодії між співробітниками і підрозділами.

До **негативних моментів** відноситься те, що він:

- пригнічує ініціативу підлеглих, уповільнює нововведення, викликає застій, пасивність співробітників;
- вимагає громіздкої системи контролю за роботою персоналу;
- підвищує ступінь бюрократизму;
- висока вірогідність помилкових рішень;
- текучість кадрів.

Результати вживання авторитарного методу. За рахунок постійного контролю цей стиль управління забезпечує дуже прийнятні результати роботи по неспсихологічних 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 нерідка 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 партисипативний)** за умови, коли це не суперечить вимогам виробничої необхідності. Ці стилі надають значну свободу творчим людям, новаторам, дослідникам, винахідникам і ін., а також представникам тих професій, де креативність є невід'ємною частиною успішного виробничого процесу. Демократичний стиль керівництва головною своєю рисою має наявність постійного контакту з людьми. Керівник, що дотримується його в своїй роботі, характеризується схильністю до делегування влади і колегіальним підходом до обговорення важливих виробничих питань. При даному стилі вітається і заохочується самостійність і неординарність мислення в персоналу, а також їх рішучість при перейнятті на себе відповідальності через свою компетентність. При такому стилі, як правило, в організації відсутня агресивність у співробітників по відношенню один до одного, конфліктні ситуації і стреси у виробничому процесі зведені до мінімуму і, як правило, носять локальний і нетривалий характер. Будь-які творчі почини, ініціатива і спрямованість на загальні цілі і завдання, а також дружелюбність у виконавців вітається. Імідж такої компанії носить яскраво виражену *спрямованість на потреби і інтереси клієнта*. Всі члени колективу висловлюються у вільному порядку, кожен аргументує свою позицію і концепцію. Керівник бере участь в дискусії нарівні зі всіма, а вибір рішення здійснюється, виходячи з точки зору, що перемогла серед експертів.

Керівник, що використовує переважно даний стиль управлінської діяльності, може сприйматися в одному випадку *як дбайливий, мудрий старший товариш*, в іншому – *як людина, не здатна проявити послідовність і тверду волю*.

Матеріал до роздуму: Делегувати або не делегувати повноваження? Чи допускати простих працівників до участі в ухваленні рішень?

У будь-якій компанії найважливішим питанням є повноважність в ухваленні рішень. Полеміка серед сучасних менеджерів і керівників про те, чи потрібно допускати простих працівників до участі в ухваленні рішень, не припиняється й до цих пір. Багато управлінців дотримуються думки, що існувала ще в часи засновника американської наукової школи управління Ф. В. Тейлора: "Нехай робітник думає, але не вирішує". Далеко відомий американський соціальний психолог Д. Мак-Грегор заявляв: "...якщо працівникам дозволять впливати на рішення, що їх стосується, то скоро вони захочуть брати участь в таких рішеннях, до яких їм немає діла". Проте, сучасні наукові розробки містять протилежні висновки і рекомендації. Багато управлінців розуміють, що персонал виконавської ланки здібний до винахідницької діяльності, і організація дуже багато втрачає, позбавляючи простих працівників творчого відношення до праці. Учені пропонують сучасніші і повніші параметри стилів керівництва. Наприклад, Т. Коно побудував чотирьохстильову **модель поведінки вищого господарського керівника**. Відповідно до його концепції доцільно

виділити новаторсько-аналітичний (*партисипативний або співучасний*), новаторсько-інтуїтивний, консервативно-аналітичний і консервативно-інтуїтивний стилі керівництва. У своїй роботі він робить вивід 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.

підлеглі:

- мають більше влади, чим керівник;
- не приймають порядок;

- легко підіймаються на заколот, страйк;
- слабо організовані;
- як правило, це учені або працівники, у тому числі і робітники, з рідкісними знаннями, що усвідомлюють свою необхідність.

Недоліки стилю:

- результати роботи низькі;
- немає стимулу сумлінно працювати;
- напрями роботи складаються з інтересів окремих керівників;
- панібратські стосунки;
- згода керівництва з думкою підлеглих;
- слабкий розподіл обов'язків;
- відсутність цілеспрямованості;
- наявність у керівника невпевненості в собі при ухваленні відповідальних виробничих рішень;
- дуже велика вірогідність виникнення конфліктів без конструктивного їх вирішення.
- йде розшарування на конфліктуючі підгрупи.

Застосування подібного стилю керівництва може спричинити дроблення колективу, ізоляцію особистості, нерозуміння, хаос, анархію.

Експертний

Як відомо, **«Експертний»** стиль управління являє собою управління без участі керівника. Працівники надані самі собі, доводиться розраховувати на їх дисциплінованість. При цьому стилі керівник ставить перед виконавцем проблему, створює необхідні організаційні умови для роботи, визначає її правила, задає кордони рішення, а сам відходить на другий план, надавши підпорядкованим можливість самим вирішувати проблему. За собою він залишає функції консультанта, арбітра, експерта, що оцінює отриманий результат. Він застосовується лише у високо кваліфікованих колективах \наукових\ і в тих, де праця носить виражено творчий характер. Атмосфера на робочих місцях м'яка, сприятлива. Для виконання професійних функцій від керівника потрібні високі навички і особливі знання.

Недоліки.

Може привести до формування у керівника комплексу «Господа бога» – вершителя долі.

У одному випадку керівник сприйматиметься підлеглими як прогресивна особа, здатна прийняти всі точки зору і що не затискає ініціативу, в іншому випадку як байдужий суб'єкт, що самоусувається.

5.2. Фактори, що впливають на вибір стилю керівництва

Кожен стиль керівництва має свої плюси і мінуси. Вибір того або іншого стилю залежить не лише від конкретної ситуації, сформованості колективу, завдань, що стоять перед ним, але і від характеру керівника, його психологічної, комунікативної і кваліфікаційної компетентності. Кожен стиль пред'являє свої вимоги до засобів, якими користується лідер. Засоби мають бути адекватні вибраному стилю. Наприклад, якщо

керівник відноситься до "жорсткого" типу і явно показує, що співробітники для нього нічого не значать, і він розглядає їх лише як обтяжливий "фактор витрат", то тим самим він дуже активно і дієво демотивує співробітників. Жодні надалі благі спонукальні заклики такого керівника не будуть ефективні і не досягнуть своєї мети.

Судити взагалі про переваги того і іншого стилю керівництва важко і, напевно, неправильно. Наприклад, в екстремальній ситуації навіть демократичний керівник діятиме жорстко. В той же час спокійний перебіг подій може збудити жорсткого автократа до «м'якших» форм управління. Більш того, практика показує, що і при автократичному стилі управління, і при демократичному продуктивність праці може бути приблизно однаковою.

Крім того, вибір стилю керівництва багато в чому залежить від того, яке завдання ставить перед собою менеджер:

- **управляти** – керівник дає точні вказівки підлеглим і сумлінно стежить за виконанням його завдань;

- **направляти** – керівник управляє і спостерігає за виконанням завдань, та обговорює рішення із співробітниками, просить їх вносити пропозиції і підтримує їх ініціативу;

- **підтримувати** – керівник надає співробітникам допомогу при виконання ними завдань, розділяє з ними відповідальність за правильне ухвалення рішень;

- **делегувати повноваження** – керівник передає частину своїх повноважень виконавцям, покладає на них відповідальність за ухвалення окремих рішень і досягнення мети підприємства.

На практиці кожен керівник має свій стиль управління, який так або інакше поєднує елементи всіх трьох стилів. В результаті можна виділити п'ять характерних типів управлінської поведінки: **диктатор, демократ, песиміст, маніпулятор, організатор**.

Керівник-диктатор в основному орієнтований на виробництво і приділяє мінімум уваги конкретним людям. Робота в таких умовах нікому не приносить задоволення. Диктатор – поганий керівник.

Керівник-демократ прямо протилежний диктаторові. Робота у такого керівника йде як би сама собою. Користь від цього не дуже велика.

Керівник-песиміст керується девізом "Не втручайся в природний хід подій". Користь від таких керівників дуже мала.

Керівник-маніпулятор у всьому намагається досягти компромісу. Тут виявляється схильність менеджера до маніпулювання людьми.

Керівник-організатор найпродуктивніший тип керівника, що враховує потреби виробництва, а також потреби і інтереси людей. Найважливішою характеристикою даного типу є спрямованість до інновацій і націленість на постійний розвиток організації.

Саме типу керівника-організатора слід віддавати перевагу на підприємствах малого бізнесу, для управління невеликим колективом, де взаємини керівників і підлеглих носять безпосередній і відкритий характер. У малому трудовому колективі начальникування зазвичай не підкреслюється, більш того, обов'язки по управлінню нерідко виконуються керівником паралельно з іншою роботою, в рамках практичної діяльності підприємства. Без бюрократичних стосунків співробітники працюють ефективно і з задоволенням. Результати і добра атмосфера у багатьох випадках народжуються самі по собі, оскільки в малій групі саме робота стимулює творчий підхід і ініціативу, кожен бачить значення своєї діяльності, як частини кінцевого результату.

Таким чином, в малому бізнесі слід віддавати перевагу тому стилю управління, який здійснюється в основному на неформальній основі, націлений на створення творчої атмосфери в колективі, орієнтованої на досягнення результатів.

Крім того, вибір того або іншого стилю залежить: 1) від конкретної життєвої ситуації; 2) від того, яка ставиться мета; 3) від ділових і особистих якостей керівника.

Стиль керівництва – явище строго індивідуальне, оскільки він визначається специфічними характеристиками конкретної особи, відображає особливості роботи з людьми і технологію ухвалення рішення саме даною особою. Як немає двох однакових відбитків пальців, так не існує і двох керівників з однаковим стилем керівництва.

При цьому слід мати на увазі, що не існує якогось ідеального стилю керівництва, придатного для всіх випадків життя. Вживаний керівником стиль або поєднання стилів можуть залежати не тільки від його особистості, але і від відповідної ситуації. "Правильний" стиль керівництва не може бути визначений заздалегідь, оскільки життєві управлінські ситуації не стандартні, а якості особистості керівника і підлеглих мають властивість змінюватися відповідно до змін керованого середовища.

ДОДАТОК 2

Директор відповідає за все

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

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

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

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

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

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

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

- підлеглий звертається до керівника за порадою, змушуючи приймати рішення або вирішувати проблеми, що знаходяться у сфері відповідальності підлеглого;
- співробітник прикидається нетямущим, щоб інші виконували його роботу;
- співробітник тримається подалі від керівництва, щоб послатися на те, що їм не керують, ніхто йому не допомагає, ніхто його і слухати не хоче і т. д.;
- співробітник охоче бере на себе багато доручень, та коли від нього намагаються отримати якийсь конкретний результат, посилається на перевантаженість, перераховуючи все, що на нього навалене;
- керівникові надається неповна інформація, повідомляється лише те, що відповідає інтересам працівника;
- навмисна концентрація працівником в своїх руках досвіду, робочих навичок, інформації по певному напрямку роботи і небажання ділитися цим з новачками і іншими співробітниками;
- запропоноване підлеглим рішення підноситься як єдино можливе, часто це вже шантаж.

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

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

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

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

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

6. МАЛЕ ПІДПРИЄМСТВО ЯК ТИП ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ І ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ НИМ

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.

6.1. 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 організації необхідно, аби керівник в своїй особі сполучав функції формального і неформального *лідера*. Для підлеглих він має бути:

- дипломатом, що уміє успішно вести переговори з представниками інших організацій;
- досвідченим менеджером, здатним правильно визначити стратегію розвитку організації, цілі і тактику реалізації прийнятих рішень;
- майстерним координатором розподілу завдань серед виконавців і справедливим контролером їх виконання;
- досвідченим комерсантом і фінансистом, що знає тонкощі бухгалтерського обліку, збуту і реалізації продукції (або послуг);
- генератором ідей;
- об'єктивним суддею і експертом;
- наставником і вихователем, у якого можна отримати пораду і допомогу;
- психологом, що володіє мистецтвом спілкування, переконання, діалогу;
- людиною, готовою перейняти на себе всю відповідальність за здійснення підприємницької діяльності.

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

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

– вдосконалення мотивації дій співробітників тощо.

Аби бути одночасно формальним і неформальним лідером, керівник зобов'язаний мати **авторитет** у підлеглих. Чим вище авторитет, тим ефективніше здійснюється взаємодія між керівником і колективом. Значення авторитетної дії керівника на підлеглих не викликає сумнівів. Дії авторитетного керівника сприймаються іншими як вираження необхідних норм взаємин в колективі, корінних інтересів його членів. **Авторитет** базується на знаннях, досвіді, світогляді, моральних якостях особи. Керівник малого підприємства може завоювати у своїх співробітників довіру лише в тому випадку, якщо він користується пошаною всіх членів колективу, не боїться розширювати їх повноваження, справедливо оцінює їх успіхи, уміє правильно реагувати на критику.

Критеріями авторитету є компетентність, стиль керівництва, виконання функцій і особисті якості. Для завоювання авторитету необхідна:

– позитивна реакція всіх або більшості членів колективу: на компетентність – довіра;

– на стиль керівництва – схвалення;

– на виконання функцій – згода;

– на особисті якості – повага.

Авторитет керівника в колективі тим вище, чим більше відповідає його поведінка очікуванням підлеглих. Якщо керівник володіє високим авторитетом, він рідко використовує в своїй роботі метод примусу – йому вистачає прохання. Це служить заставою згуртованості колективу і досягнення ним 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.

6.2. 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 внутрішньо-організаційні 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.

6.3. 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 типу 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.

6.4. 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/реалізуєму 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, виписки 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.

6.5. Конфлікти в підприємницьких організаціях

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

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

6.6. 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 висновок 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 типа 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 впевненість в його здатності виконати завдання, і забезпечена дія механізму стимулювання і мотивації;
- підлеглий не отримує 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 повінчаний 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 вміння 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 багатою 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 прохання. 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 кожною.

6.7. 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) *дошка оголошень* – це ефективний спосіб передачі повідомлень всьому персоналу за умови, що на ній регулярно оновлюватиметься інформація;

4) *ящик для пропозицій* – керівник повинен брати до уваги ідеї своїх працівників. Ящик для пропозицій (або книга) є одним із способів для персоналу висловити свою думку. Не завжди працівник може висловити свою думку або пропозицію керівникові усно. Керівник також письмово може дати відповідь працівникові на його пропозицію або зауваження.

Аби добитися згуртованості колективу, керівник малого підприємства повинен стимулювати працівників. Керівник може використовувати наступні фактори мотивації:

1) *заробітна плата* – працівник оцінює свій вклад в загальний результат відповідно до грошової суми, яку він отримує. Заробітна плата має бути конкурентною з тією, яку він міг би отримувати на іншому підприємстві;

2) *умови праці* – працедавець повинен забезпечити безпечну робочу обстановку і комфортні умови праці. Працівники повинні розуміти, що їх керівник прагне створити їм такі умови;

3) *соціальні можливості* – надання персоналу підприємства харчування, що субсидується, знижок на товари і послуги, допомоги в оплаті проїзду, безпроцентних позик або позик з низьким відсотком на різні цілі, страхування здоров'я, оплата навчання і інші соціальні пільги є стимулом для поліпшення роботи персоналу;

4) *надання самостійності* – надання працівникам більшої самостійності і відповідальності в їх повсякденній роботі є також стимулом до роботи (наприклад, доручити роботу, залишивши за працівником право вибору способу її виконання, або залучати працівників до постановки цілей і робочих завдань).

Керівник малого підприємства повинен виявляти зацікавленість до роботи кожного співробітника, ставлячи перед ним індивідуальні цілі і задачі на тиждень, місяць, квартал. Більшість працівників мають особисті або пов'язані з роботою проблеми, що часто переростають в конфлікти, які можуть вплинути на виконання ними роботи. На малому підприємстві керівник має тісні робочі відношення з персоналом. Це дає можливість виявити труднощі і проблеми на ранній стадії. Працівник повинен знати, що може звернутися до керівника за допомогою і порадою. Керівникові слід створити довірчу обстановку в колективі, надавати підтримку працівникам у вирішенні їх особистих і виробничих проблем.

Література

1. 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.

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

ПОДАТКОВИЙ АСПЕКТ ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТІВ МАЛОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА

1. Загальні засади податкового менеджменту

Управління податковими платежами є однією з ключових підсистем загальної системи управління малого підприємства, в межах якої вирішуються питання: забезпечення сталості та розвитку підприємства; оптимізації податкових платежів та підтримання платоспроможності підприємства. З метою адаптації підприємств до умов зовнішнього середовища, що змінюються, та забезпечення сталості їх функціонування слід постійно проводити комплексний моніторинг системи чинників зовнішнього та внутрішнього середовища, основними серед яких є податкова політика на макрорівні та заходи щодо управління податковими платежами на мікрорівні. Одним з завдань податкового менеджменту є вибір найбільш раціональної податкової політики підприємства виходячи з встановлених законодавством ставок оподаткування та фінансових ресурсів підприємства. Для суб'єктів малого підприємництва це, насамперед передбачає здійснення вибору між загальною та спрощеною системами оподаткування та аналіз доцільності їх застосування.

Недосконалість податкового законодавства на фоні посилення податкового тиску на підприємства-платники податків, спонукають останні ухилятися від сплати податків, що є злочином перед державою. Разом з тим, використання підприємствами можливих законних способів щодо мінімізації податків дають змогу протистояти фінансовим труднощам. Сьогодні мінімізація податків стає одним з найважливіших завдань фінансового управління підприємства в контексті управління фінансовими ресурсами.

Зростання значення економічних важелів управління прибутковістю діяльності підприємства передбачає застосування оптимальних підходів до податкового планування та оцінки його ефективності. У більшості підприємств податкове планування ототожнюється із застосуванням легальних методів зменшення податкового навантаження на підприємство під час формування так званого „податкового календаря” без врахувань сучасних методологічних підходів його оптимізації.

Вивчення сучасних методологічних засад податкового планування напрямку оптимізації, а також оцінювання його ефективності набуває особливої актуальності для кожного підприємства і на сам перед малого.

Слова, що належать американському судді Лернеду Хенду відомі багатьом українським платникам податків. *«Немає нічого осудливого в тому, що справи ведуться таким чином, щоб можна було платити податків так мало, як це тільки можливо. Так*

роблять всі – і бідні, і багаті. І всі вони праві, оскільки ніхто не зобов'язаний платити суспільству більше, ніж тебе зобов'язує закон».

У контексті цього можна зазначити, що податкове планування не ставить за мету приховати зароблені гроші від оподаткування, адже приховування доходів вважається карним злочином та аморальним вчинком. Разом з тим, сплата податків не повинна бути «бездумною і максимальною».

Оптимізацію оподаткування у найширшому її розумінні визначають як *порівняння різних варіантів ділової активності та використання ресурсів з метою виявлення найнижчого рівня податкових зобов'язань, які виникають при цьому*. Оскільки податкова оптимізація ґрунтується на вивченні основних положень податкового законодавства, то постійні зміни, пов'язані з удосконаленням податкової політики спонукають до здійснення конкретних законних кроків для мінімізації податків. Оптимізація податкового планування, на наш погляд, повинна ґрунтуватись на загальних положеннях та принципах ефективного планування податкових наслідків діяльності підприємств, враховувати позицію фіскальних органів з питань оподаткування та перспективи змін системи оподаткування, а не лише на способах та схемах мінімізації податків.

Для проведення податкової оптимізації на вітчизняних підприємствах варто дотримуватись принципів:

- законності проведених операцій – способи оптимізації податків не повинні суперечити чинному податковому законодавству;
- обачності – оптимізація повинна ґрунтуватись на логічному використанні недоліків у законодавстві, а не на створенні штучних схем заниження податків;
- послідовності – обрані інструменти податкового планування повинні формувати схему оптимізації, притаманну конкретному підприємству, що ґрунтується на дотриманні його типових господарських операцій;
- поміркованості – отримання максимальної вигоди з мінімальними витратами за дотримання законності нарахування і сплати податків.
- ефективності – витрати на проведення заходів щодо оптимізації податкового планування не повинні перевищувати отриману економію від мінімізації оподаткування.

2. Варіанти (сценарії) поведінки підприємства у взаєминах з державою з податкових питань

Податковий менеджмент охоплює рівень управління податковими потоками на підприємствах. Його основним завданням є мінімізація (оптимізація) податків, які сплачуються конкретним підприємством на підставі ухвалення управлінських рішень. **Кінцева мета податкового менеджменту** – збільшити доходи (грошові потоки) підприємства за рахунок мінімізації і оптимізації податків.

Склад заходів податкового менеджменту залежить від форми податкової політики підприємства.

Податкова політика має відображати методику планування, обчислення і сплати податкових платежів, що застосовується суб'єктом господарювання і обирається власником на його розсуд, вона не обов'язково має оптимізаційний характер [1; с. 237].

Податкову політику можна визначити як систему проведених підприємством в галузі податкового обліку заходів, що виражає варіанти (сценарії) його поведінки у взаєминах з державою з питань обчислення та сплати податкових платежів.

В умовах складного і нестабільного законодавства керівництво підприємства може вибрати кілька варіантів (сценаріїв) поведінки в податкових взаєминах з державою:

1. **"Обережний"**. Керівництво підприємства не вступає в конфлікт із органами контролю з питань їхньої оцінки правомірності ведення податкового обліку. Дії підприємства виражаються в погодженні з будь-якими, у тому числі й не цілком відповідними законодавству фіскальними позиціями органів контролю щодо коректності ведення податкового обліку; за результатами податкових перевірок без оскарження сплачуються всі фінансові санкції.

2. **"Зважений"**. Керівництво підприємства вважає за можливе вступити в конфлікт із органами контролю щодо оцінки правомірності здійснення податкового обліку тільки у випадку впевненості в позитивному результаті. Податковий облік ґрунтується на дотриманні встановлених законодавством нормативно-правових актів і проаналізованих роз'яснень органів контролю, які певною мірою відповідають нормам податкового законодавства, за результатами перевірок органів контролю оскаржуються тільки не відповідні законодавству (на думку підприємства) значні суми фінансових санкцій.

3. **"Ризиковий"**. Керівництво підприємства готове вступити в конфлікт із органами контролю щодо оцінки правомірності податкового обліку незалежно від упевненості в успішному результаті вирішення конфліктної ситуації. В питаннях ведення податкового обліку підприємство орієнтується тільки на встановлені законодавством нормативні акти, ігнорує будь-якою мірою не відповідні законам роз'яснення органів контролю, оскаржує результати перевірок, які не відповідають законодавству.

Дії керівництва залежно від розглянутих варіантів поведінки можна проаналізувати на такому прикладі.

Як відомо, у Законі України "Про прибуток" не конкретизовані події та дати, після настання яких підприємство має право збільшувати балансову вартість відповідної групи основних фондів (ОФ).

Щодо цього питання був виданий лист ДПАУ від 21.04.2003 № 3859/6/15-1116, у якому зазначається, що ОФ 1-ї групи починають амортизувати з кварталу, наступного за введенням в експлуатацію, а ОФ 2-ї та 3-ї групи – з кварталу, наступного за оприбуткуванням.

Цю неврегульовану ситуацію керівництво підприємства може вирішити в такий спосіб:

1. **"Обережний"** варіант: підприємство збільшить балансову вартість групи ОФ після останньої події, між перерахуванням оплати й оприбуткуванням ОФ, оскільки вищенаведений лист ДПАУ не є узагальнюючим податковим роз'ясненням, а відповідних норм у Законі про прибуток немає.

2. **"Зважений"** варіант: підприємство скористається механізмом, викладеним у Листі ДПАУ й у випадку виникнення конфліктної ситуації посилатиметься на нього й на правило про конфлікт інтересів з пп. 4.4.1 Закону М 2181.

3. **"Ризиковий"** варіант: підприємство буде амортизувати ОФ після першої події, яка сталася раніше між оприбуткуванням ОФ й оплатою (у т.ч. й неотоварені передплати), і у випадку виникнення конфліктної ситуації підготується відстоювати правильність такої позиції в суді на підставі норм пп. 4.4.1 Закону № 2181 [2; с. 307].

3. **Форми реалізації податкового менеджменту та фактори що на них впливають**

Варіант (сценарій) поведінки підприємства у взаєминах з державою з податкових питань (податкова політика) впливає на вибір системи проведення у сфері податкового обліку заходів (податковий менеджмент підприємства). Можна виділити такі форми реалізації податкового менеджменту *розрахунок поточних податкових платежів, бюджетування податків, податкове планування*.

Розрахунок поточних податкових платежів – це система заходів, спрямована на обчислення фактичної суми податкових платежів, що підлягають сплаті підприємством у поточному звітному періоді.

Розрахунок поточних податкових платежів є обов'язковою формою реалізації податкового менеджменту підприємства, без якої неможливо його подальше функціонування, тому що несплата поточних податкових платежів призводить до ліквідації підприємства.

Разом з тим розрахунок поточних податкових платежів може бути і єдиною формою податкового менеджменту, а може застосовуватися поряд з іншими формами, зокрема з бюджетуванням податків і податковим плануванням.

Бюджетування податків можна охарактеризувати як систему заходів, спрямовану на визначення планової суми податкових платежів, яку має сплатити підприємство у майбутніх періодах.

Бюджетування податків є складовою системи бюджетування й передбачає складання податкового плану на майбутній період на основі показників оперативних і фінансових бюджетів підприємства. Відмінність розрахунку поточних податкових платежів і бюджетування податків як форм податкового менеджменту проявляється в тому, що перша з них спрямована на визначення фактичної суми податкових платежів за поточний період, а друга – на визначення прогнозованої суми на майбутні періоди. При цьому бюджетування податків ґрунтується на використанні показників бюджетів підприємства, а розрахунок поточних податкових платежів – ні.

Податкове планування можна визначити як систему заходів підприємства, спрямовану на максимальне використання можливостей чинного законодавства з метою законної оптимізації податкових платежів.

Податкове планування є найвищою формою податкового менеджменту підприємства, оскільки процес його здійснення передбачає використання спеціальних методів, які дають змогу оптимізувати податкові платежі законними способами. Податкове планування, так само як і бюджетування податків, ґрунтується на використанні показників бюджетів підприємства, однак ці форми податкового менеджменту розрізняються спрямованістю.

Метою податкового планування виступає процес оптимізації податкових платежів суб'єкта господарювання, *метою бюджетування податків* – процес планового розрахунку податкових платежів, який не передбачає їх оптимізацію. Між тим бюджетування податків може використовуватися разом із податковим плануванням щодо платежів, які з об'єктивних причин оптимізувати неможливо або недоцільно.

Податкове планування може застосовуватися разом з бюджетуванням податків і розрахунком поточних податкових платежів.

Як вже зазначалось, варіанти (сценарії) поведінки підприємства в податкових взаєминах з державою впливають на вибір системи заходів, що проводяться у сфері податкового обліку. Так, за "обережного" варіанта поведінки впровадження заходів податкового планування малоімовірно, оскільки механізм оптимізації оподаткування в деяких випадках сприймається органами контролю як ухилення від сплати податків і передбачає певні дії щодо відстоювання правомірності його застосування. Тому підприємства, що впроваджують таку податкову політику, як правило, обмежуються заходами розрахунку податкових поточних платежів, іноді й бюджетуванням.

За "зваженого" варіанта поведінки підприємство буде, як правило, використовувати тільки найбільш безпечні з погляду привернення уваги органів контролю варіанти оптимізації оподаткування, за "ризикованого" – будь-які законні варіанти.

Крім варіантів (сценаріїв) поведінки у взаєминах з державними органами на вибір форми реалізації податкового менеджменту впливають також інші фактори, зокрема, цільові установки керівництва стосовно форм управління податками, фінансовий стан, розмір податкових платежів підприємства тощо.

До того ж слід зауважити, що податковий менеджмент є специфічною підсистемою внутрішнього управління, на організацію якої впливає низка факторів, зокрема, такі:

1) більшість українських податкових реалій не є вітчизняним "винаходом" у зв'язку з недовгим періодом існування податкової системи. Автоматичне перенесення зарубіжних способів і прийомів у вітчизняну практику оподаткування підприємств без наукового обґрунтування не сприяє підвищенню ефективності податкового менеджменту;

2) податкові реалії, які склалися, не сприяють стабільності підприємницької діяльності і, водночас, створюють велике поле діяльності для податкового менеджменту;

3) парадокси української ділової культури зумовлюють протиріччя вітчизняного податкового менеджменту: з одного боку, метою бізнесу є отримання прибутку, а з іншого – підприємства витрачають багато зусиль для зменшення прибутку з метою мінімізації податкових витрат;

4) офіційна статистика не відрізняється особливою достовірністю у зв'язку зі значною часткою тіньових операцій, які у ній не відображені;

5) нестабільність податкового законодавства, часте коригування нормативно-правової бази;

6) вільне трактування податкових законів у підзаконних актах, що нерідко призводить до зміни суті законів; велика кількість нормативних актів, які не пройшли реєстрації у Міністерстві юстиції України і не мають законної юридичної сили, але є обов'язковими до застосування з погляду податкових органів;

7) відсутність чіткої системи забезпечення платника податків необхідною інформацією про зміни у податковому законодавстві, а також поясненнями з окремих питань щодо сплати податків;

8) неточність формулювань законодавчо-нормативних актів, внаслідок чого на практиці трапляється їх різночитання;

9) відсутність координації між окремими законами про податки, а також між податковими законами і законами, які регулюють окремі види діяльності;

10) відсутність (або недостатня кількість) спеціалістів з питань оподаткування та недосконала організаційно-управлінська структура підприємства;

11) недостатня увага керівництва суб'єкта підприємницької діяльності до питань функціонування податкового менеджменту, незрозуміння його суті та значення.

Ці фактори впливають на податкову політику підприємства, і як наслідок, на заходи податкового менеджменту [4; с. 57].

4. Сутність та види податкового планування на підприємстві

Податкове планування на рівні підприємства – це вибір між різними варіантами здійснення фінансово-господарської діяльності і розміщення активів з метою досягнення максимально низького рівня податкових зобов'язань, які при цьому виникають.

Податкове планування за умови його правильної організації дає підприємству можливість:

- дотримуватися податкового законодавства шляхом правильності розрахунку податків, зборів та інших платежів податкового характеру;
- звести до мінімуму податкові зобов'язання;
- максимально збільшити прибуток;
- розробити структуру взаємовигідних угод із постачальниками і замовниками;
- ефективно керувати грошовими потоками;
- уникати штрафних санкцій.

Податкове планування доцільне завжди: і коли підприємство процвітає, і коли воно балансує на межі рентабельності або, що значно гірше, на межі банкрутства. За умови грамотного підходу покращення фінансового стану підприємства не буде пов'язане з податковими порушеннями.

Класифікація видів податкового планування

Податкове планування можуть здійснювати як *громадяни* – суб'єкти підприємницької діяльності, так і *юридичні особи*. В останньому випадку особливості оптимізації оподаткування залежатимуть від того, до якої сфери діяльності належить підприємство (так звана галузева оптимізація має свої конкретні інструменти і методи, властиві конкретному виду діяльності, – виробниче підприємство, торгове, посередницьке, фінансово-кредитне тощо), а також від розмірів самого підприємства (маленьке, середнє, велике).

Залежно від організаційної структури суб'єкта підприємництва податкове планування може бути *індивідуальним* і *корпоративним*. Особливістю корпоративного податкового планування є можливість застосування гнучкої структури корпорації для перерозподілу прибутку між відповідними структурними одиницями, які входять до складу корпорації. Індивідуальне податкове планування реалізується суб'єктами підприємництва, які не мають корпоративної структури, і суб'єктами підприємництва, які здійснюють діяльність без утворення юридичної особи.

Залежно від характеру управлінських рішень податкове планування розподіляють на:

- *поточний податковий контроль* – заходи щоденного моніторингу зміни законодавчої бази;
- *контроль правильності обчислення і переліку податкових зобов'язань*, а також дослідження причин різних змін середньостатистичних показників підприємства;

- *поточне податкове планування* – заходи з поточної оптимізації оподаткування, складання типових схем господарських операцій і реалізації угод;
- *стратегічне податкове планування* (варіаційно-податковий аналіз) – складання прогнозів податкових зобов'язань підприємства, а також схем реалізації заходів щодо зниження податкового навантаження на підприємство.

Залежно від використовуваних інструментів податкове планування може базуватися на:

- *використанні податкових пільг* – повне або часткове звільнення суб'єктів підприємництва від сплати певних податків, пов'язане з певною діяльністю або виробництвом певної продукції,
- *використанні податкових лазівок* – окремих питань підприємницької діяльності, не врегульованих податковим законодавством,
- *використанні спеціально розроблених схем, оптимізації податкових платежів*, які звичайно і є основним інструментом податкового планування.

Податкове планування може базуватися і на прямих порушеннях податкового законодавства, але тоді воно не відповідатиме основним принципам, покладеним в основу цього планування.

І, нарешті, **залежно від дієвості суб'єктів** податкового планування стосовно використання можливих інструментів, воно поділяється на **пасивне і активне**. В основу **пасивного податкового планування** покладена альтернативна оптимізація. Така оптимізація можлива тоді, коли в податковому законодавстві існують дві і більше альтернативні норми, а доцільність застосування будь-якої з них вирішує фахівець підприємства або фізична особа – платник податків. Прикладом пасивного податкового планування може бути розв'язання питання стосовно доцільності переходу на спрощену систему оподаткування суб'єкта малого підприємництва. До **активного податкового планування** належать специфічні методи планування діяльності підприємства із застосуванням спеціально розроблених оптимізаційних схем.

Податкова схема діяльності кожного підприємства загалом, як і реалізації кожної окремої угоди зокрема, є індивідуальною і вимагає попереднього планування і розрахунків. Елементи податкового планування, навіть якщо воно спеціально не організується і не реалізується, наявні в діяльності кожного підприємства і кожного підприємця. Людина, яка тільки-но стає на шлях підприємницької діяльності і вирішує, в якій формі цю діяльність здійснювати – бути підприємцем без утворення юридичної особи або реєструвати підприємство, – вже займається податковим плануванням, оскільки, прораховуючи витрати, пов'язані із придбанням патенту або реєстрацією підприємства, вона одночасно рахує і податки, які сплачуватиме в першому і в другому випадках.

5. Організація податкового планування

Існує думка, що необхідність податкового планування і його обсяги у вирішальному ступені залежить від тягаря податкового тиску на підприємство. За оцінками експертів, якщо податки складають більш половини видатків господарюючого суб'єкта, тоді податкове планування приймає глобальний характер й стає важливішим елементом усієї управлінської

роботи в організації. Якщо податки не перевищують 15% загального доходу організації, то потреба у податковому плануванні мінімальна – за станом податкових платежів має змогу слідкувати сам підприємець або його бухгалтер. При рівні податкового гніту 20-35% у малих та середніх фірмах доцільна праця фахівця, а у великих – групи фахівців, орієнтованих виключно на контроль за податковими зобов'язаннями [5; с. 156-157].

Навряд чи можна погодитися з такими міркуваннями з декількох причин.

По-перше, податкове планування, якщо під ним розуміти планування з метою оптимізації податкових платежів, не може залежати від рівня податкового навантаження на підприємство. Якщо підприємство сприймає концепцію податкового планування, то його реалізація може здійснюватися за будь-якого, навіть найменшого, рівня податкового навантаження. При цьому мають застосовуватися всі можливі інструменти, форми і методи податкового планування; звичайно, підкреслимо, лише ті інструменти, форми і методи, які не порушують чинного законодавства.

По-друге, наявність на підприємстві спеціального структурного підрозділу, який здійснює податкове планування, його штат, можливість обслуговування в аудиторських і консалтингових фірмах залежатимуть не стільки від рівня податкового навантаження на підприємство, скільки від його фінансових можливостей.

Якщо у підприємства відсутні кошти на організацію служби податкового планування, то навіть при високому податковому навантаженні воно не зможе її організувати. Тому кожне підприємство, формуючи службу податкового планування, має виходити, *по-перше*, з того, які кошти воно може спрямувати на організацію такої діяльності, і, *по-друге*, чи зможуть ці витрати окупитися, а якщо окупляться, то за який час. Звичайно, на малих підприємствах, де, крім робітників, є лише керівник (директор) і бухгалтер, ні про яку спеціальну службу говорити не можна, а функції податкового планування повинні на себе взяти вони самостійно. На великих підприємствах, де, як структурні підрозділи, вже організована бухгалтерія і планово-фінансовий відділ, обов'язки щодо виконання таких функцій доцільно покласти на одного з працівників цього відділу або сформувати групу податкового планування.

Що стосується великих підприємницьких структур, то в їхній організаційній структурі потрібно формувати спеціальні відділи податкового планування.

До складу цих підрозділів (груп або відділів) доцільно включати:

- фінансистів, які розробляють схеми податкового планування і оцінюють їхню можливу ефективність;
- бухгалтерів – аналізують можливість відтворення таких схем у бухгалтерському обліку відповідно до норм чинного податкового законодавства і положень (стандартів) бухгалтерського обліку;
- юристів – готують необхідні документи для оформлення і виконання угод, а також аналізують схеми податкового планування з точки зору їх правової захищеності з урахуванням норм податків, фінансового, господарського, цивільного і міжнародного права.

Якщо відділ податкового планування на підприємстві не створюється, до реалізації окремих схем мінімізації податкових платежів доцільно залучати, крім керівника підприємства, юриста, бухгалтера і фахівця з податкового планування.

Кожен з учасників оптимізації податкових платежів виконує чітко визначені функції:

- **керівник підприємства** приймає рішення про доцільність певної діяльності або схеми, дає юристу і бухгалтеру розпорядження щодо фактичних умов реалізації і очікуваних результатів податкової оптимізації;
- **юрист** аналізує правові аспекти угоди і її відповідність законодавству, узгоджує особливості реалізації угоди з контрагентами;
- **бухгалтер** здійснює розрахунки фінансових параметрів, порядок їх відтворення в бухгалтерському обліку і податковій звітності, розрахунок податків, які потрібно сплатити;
- **фахівець із податкового планування** оцінює всю інформацію, що надійшла від керівника, юриста і бухгалтера, і дає висновок стосовно можливості й доцільності реалізації такої схеми (рис. 1).



Рисунок 1

Рівні податкового планування

Податкове планування передбачає декілька рівнів, кожен з яких вимагає певних знань і навичок:

- **рівень перший** – вивчити податкові закони і навчитися своєчасно і правильно сплачувати податкові платежі. Для цього треба знати лише перелік усіх податків і зборів, їх об'єкти оподаткування, ставки, джерело і терміни сплати. Обчислити базу оподаткування, помножити її на ставку і віднести за рахунок відповідного джерела – це все, що треба зробити, щоб податок був нарахований. При ухваленні рішення про здійснення будь-якої господарської операції потрібно уважно вивчити законодавче поле і користуватися лише офіційними нормативними документами;
- **рівень другий** – навчитися оптимально сплачувати податкові платежі (планувати пропорційність прибутків і витрат в одному податковому періоді, уникати дебіторської заборгованості, тобто не платити зайвого), аналізувати фінансовий стан підприємства;
- **рівень третій** – навчитися платити мінімально, застосовуючи законні методи зменшення податкового тиску (рис. 2).



Рисунок 2

Таким чином, ефективність податкового планування значно підвищується за умови правильної і цілеспрямованої організації, що передбачає формування колективу людей, які виконуватимуть цю роботу, розробку плану, цілей і завдань податкового планування, а також розробку і реалізацію схем мінімізації податкових платежів.

6. Процес податкового планування

Процес податкового планування складається з декількох, пов'язаних між собою етапів. Ще до реєстрації організація повинна мати відповіді на загальні питання **стратегічного** характеру.

На першому етапі з'являється ідея об організації бізнесу, формуються цілі та задачі, також досягається ясність у питанні про можливість використання податкових пільг, що надаються чинним законодавством.

На другому етапі здійснюється вибір найбільш вигідного, з податкової точки зору, місця розташування виробництва та конторських приміщень організації, а також її філіалів, дочірніх компаній й керівних органів.

Вибір організаційно-правової форми бізнесу та визначення її співвідношення з виникаючим при цьому податковим режимом, як правило, здійснюється на третьому етапі.

Послідуючі етапи можна віднести до **поточного податкового планування**, яке повинне пронизувати всю систему управління господарюючого суб'єкта.

- формування, так званого, податкового поля організації з метою аналізу податкових пільг, на підставі чого складається план їх використання по вибраних податках;
- розробка (з урахуванням вже сформованого податкового поля) системи договірних відносин організації;
- складення журналу типових господарчих операцій для ведення фінансового та податкового обігу, аналіз різних податкових ситуацій;

- планування надійного податкового обліку та контролю за вірністю розрахунку й сплати податків.

Необхідність податкового планування у вирішальному ступені залежить від тягара податкового гніту. Якщо податки складають більш половини видатків господарюючого суб'єкта, тоді податкове планування приймає глобальний характер й стає важливішим елементом усієї управлінської роботи в організації. За оцінками експертів, якщо податки не перевищують 15% загального доходу організації, то потреба у податковому плануванні мінімальна – за станом податкових платежів має змогу слідкувати сам підприємець або його бухгалтер. При рівне податкового гніту 20-35% у малих та середніх фірмах доцільна праця фахівця, а у великих – групи фахівців, орієнтованих виключно на контроль за податковими зобов'язаннями. У цьому випадку нагляд за оподаткуванням слід здійснювати на рівне вищого керівництва. Любий проект не повинен впроваджуватись без попередньої експертизи фахівців, що працюють в галузі фінансового і податкового менеджменту.

Послідовність податкового планування можна представити умовно *вісьмома укрупненими кроками*.

1. Формування податкового поля. Відповідно до статусу організації, на підставі її статуту і законодавчих актів в області оподаткування визначається перелік податків, які підлягають сплаті до бюджету і до позабюджетних фондів. Складається таблиця, що характеризує податкове поле господарюючого суб'єкта, в якій кожен податок описується наступними основними показниками (параметрами): джерело платежу (стаття витрат); бухгалтерська проводка; база оподаткування; ставка податку; терміни сплати; пропорції перерахування до бюджетів різних рівнів; реквізити організацій, на адресу яких робляться перерахування; пільги або особливі умови числення податків.

Після цього фахівці організації аналізують усі надані законодавством пільги по кожному з податків на предмет їх використання в практичній господарській діяльності і складають потім детальний план використання пільг по вибраних податках.

2. Згідно із статутом організації і на основі Цивільного кодексу формується система договірних стосунків – **договірне поле**. Плануються можливі форми угод: *оренда, підряд, купівля-продаж, відшкодувальне надання послуг і тому подібне*. Податкові наслідки кожної угоди мають бути оцінені вже до моменту підготовки документів, тобто до її ув'язнення.

3. Підбираються типові господарські операції, які належить виконувати організації.

4. Розробляються різні ситуації з урахуванням податкових, договірних і господарських напрацювань.

5. Найкращі варіанти оформляються у вигляді блоків бухгалтерських і/або податкових проводок.

6. З оптимальних блоків складається **журнал типових господарських операцій** – основа ведення фінансового і податкового обліку.

7. Оцінюється отримання максимального фінансового результату з урахуванням податкових ризиків (можливих штрафних санкцій), здійснюється найбільш раціональне з податкової точки зору розміщення активів і прибутку організації.

8. Визначаються альтернативні способи облікової політики організації.

Облікова політика – це вибрана організацією сукупність способів ведення бухгалтерського і податкового обліку. Документ, який затверджується в кожній організації наказом керівника, оскільки законодавство у ряді випадків надає йому можливість вибрати ті

або інші методи угруповання і оцінки чинників господарської діяльності, способи погашення вартості активів, методи визначення виручки і тому подібне (у більшості організацій є розбіжності облікової політики для ведення бухгалтерського обліку і для цілей оподаткування, тому складається, як правило, два відповідні документи про облікову політику).

При розробці облікової політики належить вирішити наступні завдання:

- зробити бухгалтерський облік прозорим і доступним для розуміння;
- створити систему податкового обліку;
- передбачити певні напрями зниження податків, що не суперечать чинному законодавству;
- створити таку організацію фінансової (бухгалтерською) служби, яка сприяла б своєчасному і чіткому рішенню завдань бухгалтерського обліку і оподаткування. Облікова політика має бути дієвим помічником, а не тим формальним документом, який щоб уникнути проблем необхідно представляти в податковий орган. При розробці облікової політики слід також зважати на специфіку діяльності організації.

Облікові прийоми, що формують оцінку активів, порядок визнання виручки від реалізації і списання витрат, мають прямий зв'язок з оподаткуванням організації, і її фінансовим положенням. За рахунок вибору тієї або іншої облікової методології (у дозволених законом межах) можна вибирати найбільш вигідний спосіб обліку. Тому визначення і грамотне застосування елементів облікової і податкової політики складає один з напрямів ефективного податкового планування.

Окремо слід розглянути ще два важливі кроки, це **договірна політика** і **внутрішній контроль**.

Договірна політика є важливим інструментом при управлінні податковими зобов'язаннями господарюючого суб'єкта. Шляхом використання особливостей законодавчого регулювання договірних стосунків (існування як обов'язкових, так і необов'язкових приписів закону) можна по-різному юридично оформляти господарську операцію, не змінюючи при цьому її економічного змісту.

Для цілей оподаткування найбільше значення мають наступні елементи договору: *вид договору, сторони, предмет, період дії договору, ціна договору, порядок і форми розрахунків за договором, порядок і умови передачі товару; права і обов'язки сторін за договором, порядок переходу прав і обов'язків за договором*.

Вибираючи елементи договору, що укладається, слід брати до уваги **принцип переважання змісту договору над його формою**.

При оформленні стосунків з найнятими робітниками можливе укладення *трудових договорів, договорів цивільно-правового характеру з фізичними особами і з особами, що є індивідуальними підприємцями*. **Оптимізація податків** досягається за рахунок використання передбаченої законодавством можливості не віднесення окремих видів виплат до об'єктів оподаткування або не увімкнення їх в податкову базу, а також за рахунок відмінності в податкових статусах різних осіб.

Посередницькі договори дозволяють змінити розмір податкових зобов'язань по податку на прибуток організацій; ПДВ - за рахунок відсутності подвійного оподаткування по ПДВ при здійсненні діяльності по реалізації товарів, придбаних у осіб, що не є платниками ПДВ. Крім того, застосування посередниками спеціальних податкових режимів дозволяє їм

акумулювати значну масу прибутку і знижувати розміри податкових платежів в цілому по бізнесу.

Зміни у формі і порядку проведення розрахунків по договорах дозволять господарюючим суб'єктам добитися значного відстрочення сплати податків, уникати небезпек, пов'язаних з проведенням додаткових заходів податкового контролю за правильністю застосування ціни угоди, і тому подібне

Відмінність в податкових статусах індивідуального підприємця і організації навіть у рамках звичайної системи оподаткування дозволяє організувати таку схему ведення бізнесу, яка дозволяє максимально використовувати можливість переведення значної частини прибутку суб'єктові з нижчим рівнем оподаткування.

Ще одним з важливих чинників ефективності податкового планування є **первинний контроль**, який здійснюється на рівні працівників бухгалтерських і фінансових служб організації. Такий контроль передбачає достовірність обліку об'єктів оподаткувань, якісне складання податкових розрахунків, а також дотримання термінів сплати до бюджету податків і зборів.

До засадничих принципів технології внутрішнього податкового контролю можна віднести наступні:

- у рамках технології усі рішення по податках приймаються за допомогою певних процедур, що дозволяє виключити суб'єктивізм;
- усі податкові рішення вже зафіксовані на етапі впровадження технологій, і ніякий суб'єкт (включаючи керівника і головного бухгалтера) не може прийняти жодного рішення; при зміні ситуації податкове ув'язнення приймає група експертів (комісія);
- організація повинна позначити коло осіб, що мають право виконувати певні дії і процедури відносно податків;
- будь-яка фінансово-господарська операція повинна супроводжуватися письмовим документом певного зразка;
- для зменшення ризику виникнення податкової помилки максимально використовуються стандартизовані документи; при цьому жоден документ не повинен існувати в одному екземплярі: має бути хоч би ще одна його копія;
- повсякденному контролю підлягає обґрунтованість застосування податкових пільг до кожної угоди;
- усі бухгалтерські проводки і податкові розрахунки виробляються лише на основі таблиці типових господарських операцій (ситуацій); у первинних документах і бухгалтерських проводках робиться посилання на номер операції цієї таблиці;
- нетипова ситуація вимагає оформлення карти податкових рішень, яку заповнює тільки спеціальна експертна комісія з оподаткування.

Найбільш поширеними причинами податкових помилок, що виникають в практичній діяльності організацій, є:

- відсутність або неправильне оформлення (з позиції вимог податкового законодавства) первинних документів;
- помилки, обумовлені невірним тлумаченням чинного податкового законодавства;
- несвоєчасне реагування на зміни в податковому законодавстві, особливо в місцевому;

- невірні арифметичні розрахунки;
- несвоєчасне представлення звітної податкової документації;
- прострочення сплати податків [7; с. 41-43].

7. Оцінювання ефективності податкової політики підприємства

Аналіз результативності розробленої податкової стратегії слід здійснювати на комплексній основі. Для цього визначаються різні показники ефективності стратегій податкових платежів, які можна поділити на *загальні* та *часткові*. До загальних належать:

1. Збільшення або зменшення загальної суми податкових платежів підприємства в цілому за звітний період (наприклад, за звітний рік) у порівнянні із запланованим розміром.
2. Збільшення або зменшення загальної суми податкових платежів у порівнянні з попередніми роками (також у зіставленій базі).
3. Темпи зростання загального розміру податкових платежів підприємства за звітний рік (у відсотках).
4. Темпи зростання загального розміру податкових платежів підприємства за попередній рік (у відсотках).

5. Рівень оподаткування підприємства (P_n). Він визначається за формулою

$$P_n = \frac{ПП}{Ч_n},$$

де ПП – сума податкових платежів підприємства в цілому за певний період; Чп – чистий прибуток, отриманий підприємством за певний період.

6. Податкомісткість діяльності підприємства (Π_m). Для її визначення може бути застосована формула

$$\Pi_m = \frac{\Pi}{ПП},$$

де Π – чистий прибуток, отриманий підприємством за певний період; ПП – сума податкових платежів підприємства в цілому за певний період.

7. Податкова квота підприємства (Π):

$$\Pi_{хв} = \frac{ПП}{ОД},$$

де ОД – загальний обсяг діяльності підприємства за відповідний період.

До часткових показників ефективності стратегії податкових платежів можна віднести такі:

1. Рівень оподаткування окремих господарчих операцій або укладених угод ($P_{оп.уг}$). Розрахунок проводиться за формулою

$$P_{оп.уг} = \frac{ПП_{оп.уг}}{\Pi_{уг}},$$

де ПП_{оп.уг} – сума податкових платежів після здійснення укладеної угоди; $\Pi_{уг}$ – прибуток, отриманий від здійснення укладеної угоди.

2. Рівень оподаткування окремих видів діяльності ($R_{оп д}$). Для розрахунку використовується формула

$$R_{оп.д} = \frac{ППД}{Пд},$$

де ППД – податкові платежі по виду діяльності, який аналізується; Пд – прибуток, отриманий від здійснення цього виду діяльності.

3. Рівень пільгового оподаткування підприємства ($R_{п}$):

$$R_{п оп} = \frac{П_{н.оп}}{П},$$

де Пп оп – сума пільгових податків, сплачених підприємством за період, що аналізується; П – загальний чистий прибуток, отриманий підприємством за період, що аналізується.

4. Коефіцієнт оподаткування прибутку підприємства ($R_{оп п}$):

$$R_{оп п} = \frac{Ч}{ПП},$$

де Ч – чистий прибуток підприємства, отриманий ним за відповідний період; ПП – сума податкових платежів, сплачених підприємством за відповідний період [3; с.456-460].

За результатами проведеного аналізу робляться висновки відносно ефективності функціонування системи податкового планування за визначений період та виявляються резерви на майбутні періоди.

8. Оптимізація податків як засіб підвищення ефективності малого бізнесу

Високий рівень податкового навантаження потребує особливого підходу до управління податковими витратами підприємства, в основу якого покладено заходи з оптимізації податкових наслідків здійснення господарської діяльності. При цьому можуть використовуватися як законні, так і незаконні способи. Отже, насамперед, їх потрібно правильно класифікувати.

До *незаконних способів* відносять ухилення від сплати податків, *законні способи* фахівці характеризують по-різному (рис. 3).

Так, представники органів ДПС, зазвичай розуміють під мінімізацією податків зменшення податків за допомогою використання "прогалін" та "лазівок" у законодавстві й негативно ставляться до суб'єктів господарювання, які використовують такий шлях мінімізації податків.

Наприклад, в наказі ДПАУ від 11.12.2006 № 766 визначено, що основними напрямками роботи органів ДПС під час здійснення аналізу діяльності суб'єктів господарювання, які мінімізують податкові зобов'язання при визначенні податку на прибуток, є:

- відбір суб'єктів господарювання, які мінімізують податкові зобов'язання;
- оперативне передання результатів здійсненого відбору всім визначеним підрозділам органів ДПС для відпрацювання наявної інформації про цих платників та вчинення дієвих заходів із запобігання мінімізації та ухилення від сплати податків;
- аналіз та систематизація наявної інформації із внутрішніх та зовнішніх джерел;

- формування інформаційно-аналітичної довідки на підставі аналізу податкової звітності, інформації із зовнішніх джерел, інформації щодо вчинених дій та встановлених фактів виявлених порушень за підприємствами, які мінімізують податкові зобов'язання;
- відбір платників податків, які підлягають обов'язковим плановим або позаплановим перевіркам з метою мінімізації безрезультативних перевірок;
- запобігання використанню різноманітних схем ухилення від оподаткування.

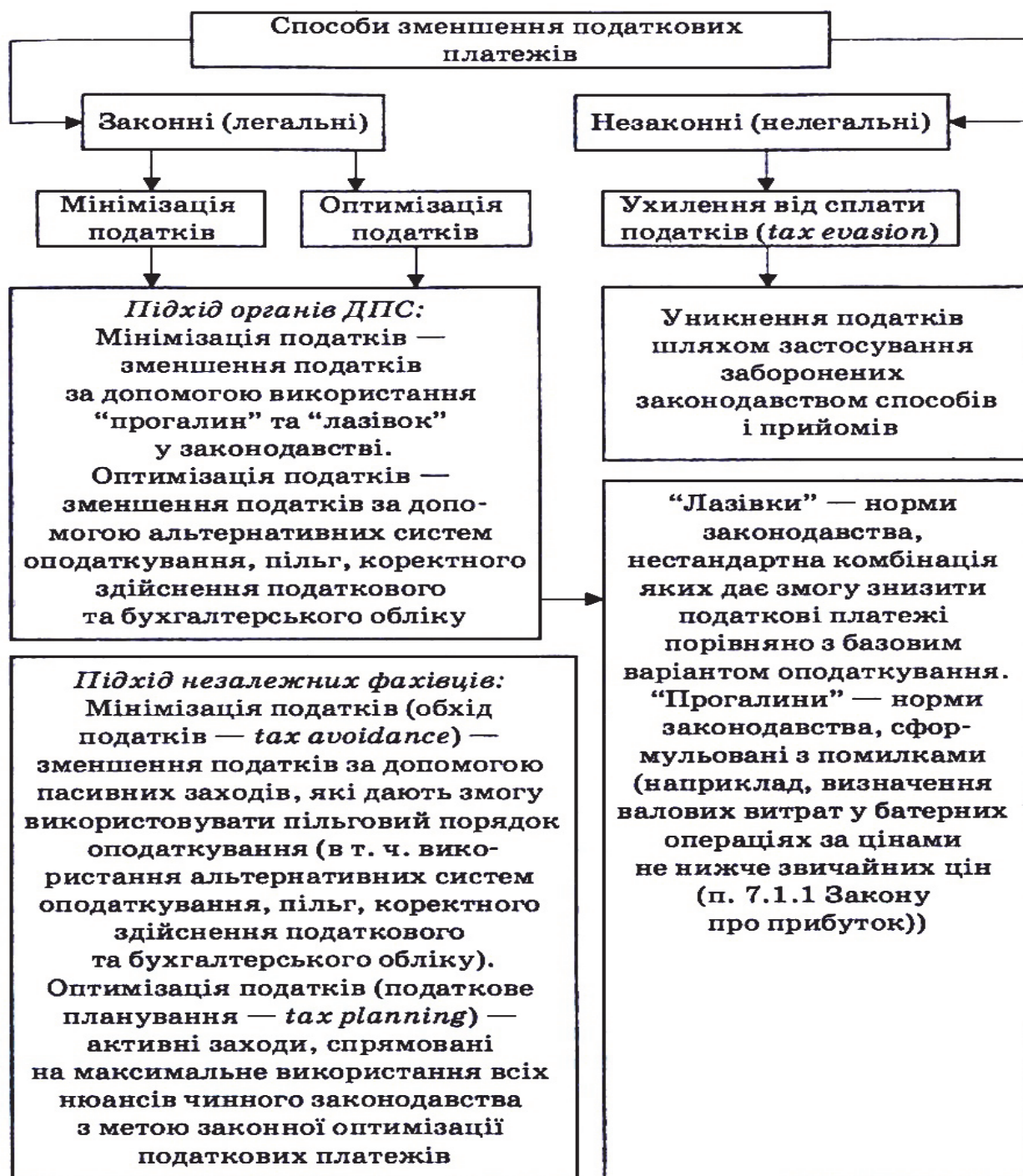


Рисунок 3 – Способи зменшення податкових платежів підприємства

До підприємств, які мінімізують податкові зобов'язання, згідно з цим наказом відносять такі:

1. СПД, що мають від'ємне значення об'єкта оподаткування, – "збиткові".
2. СПД, що визначили нульове значення нарахованої суми податку на прибуток, крім платників, у яких р. 08 декларації з прибутку < 0 .
3. СПД, у яких податкове навантаження $< 1\%$ при тому, що $08 > 0$.
4. СПД з кількістю працівників до п'яти осіб, у яких співвідношення позитивного сальдо між сумою податкового зобов'язання та сумою податкового кредиту з ПДВ до обсягів операцій, що оподатковуються за 20-відсотковою ставкою за місяць, становить до 5% .
5. СПД з різною кількістю працівників, у яких розмір податкового зобов'язання дорівнює розміру податкового кредиту за місяць та розмір обсягу поставок за цей місяць більший за відповідну суму по кожній галузі окремо.

Отже, працівники органів ДПС на практиці прирівнюють заходи з мінімізації податкових платежів до ухилення від сплати податків, що є некоректним, оскільки поняття податкового планування й ухилення від сплати податків принципово відрізняються за критерієм законності, а саме: заходи, які здійснюються в межах чинного законодавства, не відносять до ухилення від сплати податків.

Тобто, до ухилення від сплати податків відносять протиправні дії зі зменшення податкових зобов'язань, які спричиняють у випадку виявлення відповідальність за порушення податкового законодавства.

На перевагу позиції представників органів ДПС, незалежні фахівці поняття мінімізації та оптимізації податків відносять до законних засобів зниження податкових платежів. При цьому критерієм розведення цих понять є спрямування заходів, і як наслідок, методи і способи, що в них використовуються.

Мінімізація податків передбачає використання пасивних заходів, а оптимізація податків – активні дії, спрямовані на максимальне використання всіх нюансів чинного законодавства з метою законної оптимізації податкових платежів. До таких дій відносять податкове планування.

Деякі способи ухилення від сплати податків представлено на рис. 4. Залежно від обставин здійсненні дії з ухилення від сплати податків переслідуються в адміністративному або карному порядку, а заходи щодо законної оптимізації податків – ні.

Отже, податкове планування можна визначити як систему заходів підприємства, спрямовану на максимальне використання можливостей чинного законодавства з метою законної оптимізації його податкових платежів.

Ця діяльність платника податків спрямована не на порушення податкового законодавства, а тільки на законне використання всіх чинних пільг і особливостей податкового права на свою користь. Податкове планування означає сукупність планових дій, об'єднаних в єдину систему і спрямованих на максимальне врахування можливостей оптимізації податкових платежів у межах загального стратегічного планування підприємства.

Більшість авторів схиляються до думки, що кінцевою метою податкового планування є не мінімізація, а оптимізація податкових платежів і процес реалізації податкового планування слід здійснювати системно, з урахуванням впливу заходів з оптимізації податкових платежів на фінансовий стан.

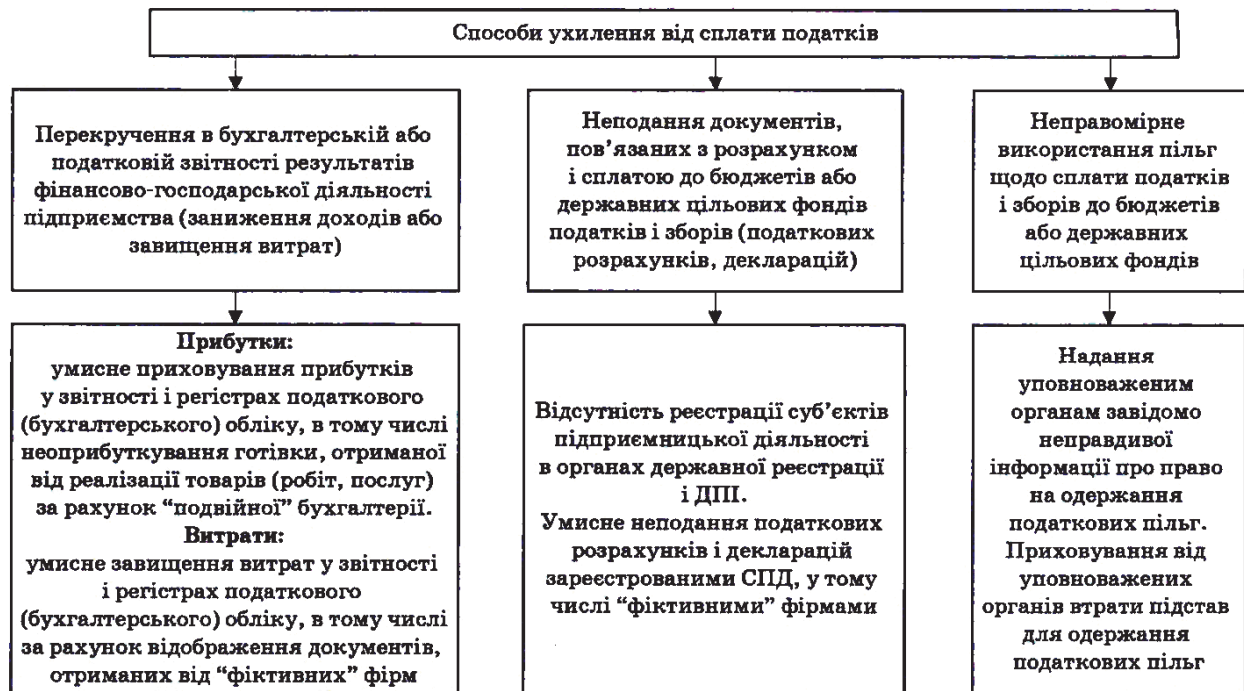


Рисунок 4 – Способи ухилення від сплати податків

Таким чином, можна сказати, що метою податкового планування на підприємствах є вибір такого шляху, за якого прибуток підприємства наближають до максимуму, а ризики діяльності в сфері оподаткування – до мінімуму.

Тепер розглянемо основні методи оптимізації податків.

Оптимізація окремого податку може здійснюватися по наступних основних напрямках: **зміна місця і моменту виникнення податкового зобов'язання, а також його розміру.**

1. Зміна місця виникнення податкових зобов'язань досягається на основі використання таких методів, як:

- зміна місця державної реєстрації (місця проживання) організації;
- створення дочірньої (залежною) організації в місці, відмінному від місця реєстрації головної організації, для переведення частини операцій (активів, майна);
- зміна форми ведення бізнесу (заміна організації індивідуальним підприємцем або заміна самостійного ведення бізнесу спільним);
- створення відособлених підрозділів (філій та ін.) з наділом їх майном і переведенням в них частини операцій;
- зміна місця знаходження (реєстрації) майна.

Використання вказаних методів можливе тільки у тому випадку, якщо податковий режим в новому місці відрізняється від старого, хоч би по таких параметрах, як види сплачуваних податків, розміри податкових ставок по відповідних податках, види і порядок застосування податкових пільг і т. д.

У світовій практиці податкового планування широке поширення отримало використання методу оптимізації через реєстрацію посередницької компанії в так званих

офшорних зонах, які надають податкові пільги організаціям, що фактично здійснюють діяльність за їх межами, замість сплати разових і періодичних платежів.

2. *Зміна моменту виникнення податкових зобов'язань*, як правило, досягається

- зміною положень облікової політики в частини моменту визнання доходу і визначення дати реалізації товарів (робіт, послуг), створення резервів;
- зміною положень договорів (вид договорів, порядок і форми розрахунків по них);
- перенесенням термінів сплати податків по підставах, передбаченим податковим законодавством (отримання в установленому порядку відстрочення, розстрочки, податкового кредиту, інвестиційного податкового кредиту).

Основні напрями зміни розміру податкового зобов'язання витікають з методики числення конкретного податку.

Відповідно, основні напрями роботи по зміні розміру податків включатимуть:

- зміна господарських операцій (стосунків) з метою виключення об'єктів оподаткування;
- зміна господарських операцій (стосунків) з метою зменшення податкової бази;
- створення можливостей для застосування знижених податкових ставок;
- зміна господарських операцій (стосунків) з метою збільшення розміру вживаних податкових вирахувань.

3. *Вибір методів оптимізації оподаткування*. Методи оптимізації оподаткування в сучасних умовах ведення бізнесу приведені в табл. 1.

Таблиця 1

Методи оптимізації оподаткування в сучасних умовах ведення бізнесу

Методи, спрямовані на зменшення податкового навантаження			
без зміни структури сплачуваних податків		шляхом зміни структури сплачуваних податків	
1		2	
Зменшення податкової бази	Маніпулювання цінами (у тому числі трансфертне ціноутворення). Маніпулювання витратами Зміна форми і умов договірних стосунків Формування відповідної облікової політики (метод списання витрат, нарахування амортизації)	Скорочення переліку сплачуваних податків	Зміна організаційно-правової форми, зміна статусу юридичної особи на індивідуального підприємця Інші методи
Зменшення податкових ставок	Організація роздільного обліку реалізації товарів, оподатковуваних по різних ставках Створення умов для застосування зниженої ставки (регресивна шкала по ЕСН)	Використання спеціального податкового режиму	Спрощена система оподаткування Система оподаткування у вигляді єдиного податку на поставлений дохід для окремих видів діяльності Єдиний сільськогосподарський податок. Угода про розділ продукції.

1		2	
Використання пільг і податкових вирахувань	Використанні, встановлених законом для цього платника податків пільг. Зміна діяльності для використання пільг і преференцій	Зміна місця реєстрації платника податків	Реєстрація в офшорній закордонній юрисдикції Реєстрація у внутрішній вільній економічній зоні
Зміна порядку і термінів сплати податків	Зміна договірних умов Створення і використання резервів. Зміна терміну сплати податку у відповідності ПКУ		Реєстрація в інших юрисдикціях з пільговою системою оподаткування

4. *Вибір режиму оподаткування.* Одним з напрямів оптимізації податкових платежів, як вже відзначалося вище, є вибір ще на стадії організації бізнесу режиму оподаткування: загального або спеціальних. Якщо перехід на єдиний податок на поставлений дохід є примусовим відповідно до Податкового кодексу України, то застосування спрощеної системи оподаткування - добровільним. Причому в останньому випадку важливо правильно вибрати об'єкт оподаткування : прибутки або прибутки за мінусом витрат.

Організаціям, що роблять послуги, як правило, вигідно об'єктом оподаткування вибирати "прибутки" із ставкою 6%, оскільки витрати у них зазвичай малі; для виробничих - "прибутки за мінусом витрат".

Також хочеться відмітити, що в спрощеній системі оподаткування з об'єктом обкладення "прибутки мінус витрати" законодавством передбачений дуже вигідний для платника податків порядок включення до складу витрат вартості основних засобів, у тому числі придбаних до переходу на спрощену систему. Перенесення вартості внеобігових активів на вартість продукції за допомогою нарахування амортизації відбувається в значно коротші терміни, ніж при використанні стандартного податкового режиму. Відповідно на вказані суми зменшується об'єкт оподаткування (при застосуванні об'єкту обкладення "прибутки" ця перевага не має значення).

В той же час, не на користь варіанту "прибутки мінус витрати" діє правило гарантованої сплати мінімального податку незалежно від результату фінансово-господарської діяльності, що в деяких випадках помітно зменшує вигоду від використання цього варіанту.

Для кожного платника податків вибір системи оподаткування і обліку виключно індивідуальний. При цьому слід виходити не лише з оптимізації оподаткування і зниження витрат на ведення обліку, але і зважати на специфіку ведення господарської діяльності.

При загальному режимі оподаткування юридичні особи зобов'язані вести бухгалтерський облік по традиційній системі обліку; індивідуальні підприємці - книгу обліку прибутків і витрат.

Переваги загального режиму:

- можливість звільнення від сплати ПДВ при дотриманні критеріїв, встановлених НКУ;
- можливість застосування загального режиму оподаткування незалежно від показників виручки, вартості майна і інших показників;
 - можливість використання незалежно від виду діяльності, виду товарів, що реалізуються, робіт, послуг;
 - можливість зважати на специфіку діяльності, створення філій, представництв і інших відособлених підрозділів;
 - скорочений об'єм бухгалтерської і статистичної звітності для малих підприємств;
 - залежно від об'єму облікової інформації можливість вибору форм ведення обліку, у тому числі спрощених, для малих підприємств;
 - можливість ведення обліку в звичних для бухгалтера формах упродовж усієї діяльності підприємства;
 - ведення обліку в електронному вигляді в спеціалізованих бухгалтерських програмах, що значно полегшує ведення обліку і складання звітності.

Недоліки:

- високі витрати на ведення обліку (на відміну від спрощеного режиму оподаткування), великий об'єм податкової звітності;
- обов'язок вести податковий облік;
- можливість переходу на сплату єдиного податку на поставлений дохід по усіх або окремим видам діяльності, як наслідок, ведення роздільного обліку прибутків і витрат для різних систем оподаткування;
- збільшення собівартості продукції (робіт, послуг) за рахунок включення єдиного соціального податку.

При спрощеному режимі оподаткування ведуться книга обліку прибутків і витрат для юридичних осіб і індивідуальних підприємців і облік основних засобів.

Переваги спрощеного режиму :

- можливе зниження податкового навантаження;
- найменший об'єм податкової звітності і низькі витрати на її складання;
- найнижчі витрати на ведення обліку прибутків і витрат;
- відсутність обов'язку складати бухгалтерську звітність;
- можливе зниження собівартості продукції, робіт, послуг за рахунок відсутності податку на додану вартість, єдиного соціального податку;
 - з 2004 р. – можливість поєднувати спрощений режим і сплату єдиного податку на отриманий дохід, що забезпечує ідентичність звільнень від сплати податків і скорочення витрат на їх розрахунок;
 - система оптимальна для платників податків, що здійснюють реалізацію товарів, робіт, послуг для фізичних і юридичних осіб, що отримали звільнення від сплати ПДВ;
 - скорочений об'єм статистичної звітності для малих підприємств.

Недоліки:

- відсутність права добровільно сплачувати ПДВ і, як наслідок, можлива втрата клієнтського списку або втрата бізнесу в цілому;

- необхідність відстежувати усі нововведення в податковому законодавстві, оскільки введення нового податку або зміна назви податку означає автоматичне включення як його платників, платників податків спрощеного режиму оподаткування;
- необхідність відстежувати дотримання показників по критеріях, що надають право застосовувати спрощений режим;
- можливість втрати права працювати по спрощеному режиму оподаткування і, як наслідок, можливий обов'язок доплати податку на прибуток, сплата штрафних санкцій, відновлення даних бухгалтерського обліку за увесь період застосування спрощеного режиму оподаткування, можлива додаткова здача податкової і бухгалтерської звітності;
- збільшення витрат на ведення обліку, якщо платник податків вирішить дублювати облік господарських операцій за правилами бухгалтерського обліку. Можлива поява обов'язку переходу на сплату єдиного податку на поставлений дохід по одному або деяким видам діяльності і, як наслідок, перехід на ведення роздільного обліку прибутків і витрат;
- неможливість відкривати філії і представництва, здійснювати діяльність і торгівлю товарами, забороненими платникам спрощеного режиму оподаткування.

Загальний режим оподаткування застосовується найчастіше. Деякі підприємства обгрунтовано вважають, що, з точки зору оптимізації оподаткування, цей режим для них найбільш прийнятний, для якихось він, навпаки, збільшує витрати не лише при сплаті податків, але і по веденню обліку. Проте, частина підприємств продовжує працювати по загальному режиму оподаткування. Як правило, це пов'язано з тим, що платники податків загальноствановленої системи оподаткування є платниками податку на додану вартість. Економічні реалії такі, що багато партнерів (покупці товарів, робіт, послуг) малих підприємств і індивідуальних підприємців є платниками ПДВ, який у юридичних осіб враховується на рахунку 19 "ПДВ по придбаних цінностях". Якщо мале підприємство або індивідуальний підприємець перейде на спрощений режим оподаткування або стане платником єдиного податку на поставлений дохід, то, як наслідок, втратить частину сфери свого бізнесу.

Приклад. ТОВ "Дельта" є платником ПДВ. За податковий період виручка оподаткування від ведення господарської діяльності склала 236000 грн., у тому числі ПДВ - 36000 грн.

Варіант 1. За податковий період підприємство придбало у малого підприємства, яке є платником ПДВ, матеріали для використання в господарській діяльності на суму 11800 грн., у тому числі ПДВ - 1800 грн., а також товари для перепродажу на суму 118000 грн., у тому числі ПДВ – 18000 грн.

За підсумками податкового періоду ТОВ "Дельта" повинне сплатити до бюджету ПДВ в сумі 16200 грн. (36000 - 1800 - 18000).

Варіант 2. За податковий період підприємство придбало у малого підприємства, яке не є платником ПДВ, матеріали для використання в господарській діяльності на суму 11800 грн., а також товари для перепродажу на суму 18000 грн.

За підсумками податкового періоду ТОВ "Дельта" повинне сплатити до бюджету ПДВ в сумі 36000 грн. (36000 - 0).

Спеціальні податкові режими у вигляді спрощеної системи оподаткування або єдиного податку на поставлений дохід в основному вигідні тим платникам податків, покупці робіт і послуг яких не є платниками ПДВ. Наприклад, реалізація товарів, робіт, послуг

фізичним особам, а також юридичним особам (індивідуальним підприємцям), ПДВ, що не є платниками, або що отримало звільнення від сплати ПДВ.

Практика і розрахунки експертів показують, що якщо витрати, що враховуються при оподаткуванні, перевищують 75% від доходу, то для обліку прибутку оподаткування краще застосовувати звичайну схему оподаткування, інакше бажано використовувати спрощену систему. При застосуванні ж спрощеної системи оподаткування і виборі об'єкту оподаткування важливо орієнтуватися на долю витрат в загальній сумі прибутків : якщо витрати складатимуть менше 60%, то вигідніше як об'єкт оподаткування вибирати "прибутки" (ставка податку на прибутки - 6%), чим "прибутки за мінусом витрат" (ставка податку - 10%).

Більшість же організацій, що застосовують загальний режим оподаткування, оптимізують своє податкове навантаження, раціонально формуючи облікову і договірну політику підприємства.

В процесі формування елементів облікової політики організація має право вибору одного із законодавчо дозволених варіантів віддзеркалення господарських операцій, який згодом чинить вплив на величину податкових зобов'язань:

- метод визначення дати реалізації товарів (робіт, послуг);
- момент визнання прибутків і витрат по податку на прибуток організацій;
- формування собівартості продукції (робіт, послуг) для цілей оподаткування :
 - віднесення витрат до прямих і непрямих;
 - оцінка матеріально-виробничих запасів при вибутті;
 - порядок числення амортизації по основних засобах і їх списання;
 - створення резервних фондів.

Показником того, наскільки дієве використання облікової політики в цілях податкової оптимізації, являється величина ефекту "податкової економії", за рахунок якої досягається збільшення ресурсів, що залишаються у розпорядженні підприємства. Цей ефект виникає за рахунок безпосереднього зменшення величини стягуваних податків, а також за рахунок розподілу фінансових потоків в часі, коли першими слідує менші платежі, а останніми - великі суми податкових виплат.

На закінчення необхідно зупинитися на небезпеках, пов'язаних з податковим плануванням.

Іноді, при виборі способу мінімізації податкового тягаря, не повною мірою враховується той факт, що законними мають бути не лише формальна сторона операції і її документальне (договірне) оформлення, але і її зміст, мотиви, цілі і т. д. Часто дії платника податків, які він відносить до методів податкового планування, кваліфікуються саме як ухилення від сплати податків. Це не відповідає законодавству оформлення реальних господарських операцій, що надає їм іншу суть, переоформлення договорів і зміну їх зміст після фактичного виконання, виплата санкцій за неіснуючі договірні стосунки, неправильне віддзеркалення господарських операцій в бухгалтерському і податковому обліку, засноване не на суті самої операції. Наприклад, договір оренди оформляється як договір про спільну діяльність, трудовий договір - як договір підряду, договір на надання рекламних послуг - як договір на надання інформаційних послуг або спонсорської допомоги і т. д. Певні процесуальні труднощі в доведенні факту таких дій, справжніх цілей сторін, а отже, удаваного або фіктивного характеру таких угод не дають підстав для їх визнання законними.

По-друге, часто найбільший економічний ефект дають методи податкового планування, засновані на використанні при численні того або іншого податку пропусків в законах. Такий підхід до податкового планування закріплений в законодавстві. Так, відповідно до Податкового кодексу України усі неусувні сумніви, протиріччя і неясності актів законодавства про податки і збори тлумачаться на користь платника (платника зборів) податків. Але на практиці податкові органи зазвичай займають протилежну позицію і заповнюють пропуски в законодавстві різними відомчими документами. При цьому роз'яснення, конкретизуючи або навіть доповнюючи окремі положення нормативних актів, випускаються через дуже тривалий час після набуття чинності нових законодавчих норм, але поширюються на період з моменту їх набуття чинності. Тому якщо позиція платника податків розходиться з офіційно висловленою думкою податкових органів, незалежно від того, були такі дії здійснені до або після публікації відповідних роз'яснень або пунктів інструкцій, то він може захистити свої інтереси тільки в судовому порядку.

Прогнозувати ж рішення суду у кожному конкретному випадку, навіть з урахуванням презумпції невинності платника податків, практично неможливо. Крім того, платникові податків слід враховувати, що в Україні відсутнє прецедентне право, тому до внесення відповідних змін або доповнень до само податкового законодавства судові розгляди по однотипних податкових спорах вестимуться по кожному окремому випадку, і для отримання остаточного рішення платники податків вимушені проходити усі судові інстанції навіть за наявності судового прецеденту, апробованого в порядку нагляду найвищими судовими органами.

Проте, прецедентні рішення вищестоящих судових органів не носять нормативного характеру і не є обов'язковими для виконання усіма суддями, на практиці суди нижчестоящих інстанцій в більшості випадків керуються ними при ухваленні рішень в аналогічних ситуаціях.

Говорячи про небезпеки, що підстерігають платників податків при плануванні податкових платежів, слід зазначити, що прагнення до їх мінімізації може привести до істотного зниження рівня правової захищеності в його стосунках з контрагентами і/або працівниками.

Мінфіну України слід було б прописати в законодавстві критерії, які дозволили б розрізнити податкову оптимізацію (планування) і ухилення від сплати податку.

Література

1. Бечко П.К., Лиса Н.В. Податковий менеджмент. – К.: Знання, 2009. – 532 с.
2. Маглаперідзе А.С., Храпкіна В.В. Податковий менеджмент. – К., 2008, 485 с.
3. Іванов Ю.Б., Крисоватий А.І. Податковий менеджмент: навч. посіб. – К.: Знання. – 2008. – 525 с.
4. Буряк Л. Д. Фінансовий менеджмент у малому бізнесі: навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. – К.: КНЕУ, 2002. – 84 с.
5. Букина Г.Н. Налоговая нагрузка и налоговые условия ведения предпринимательской деятельности // Проблемы развития инновационного предпринимательства на промышленных предприятиях : сб. науч. тр. / под ред. В.В. Титова, В.Д. Марковой ; ИЭОПП СО РАН. - Новосибирск : Изд-во ИЭОПП СО РАН, 2014. - С. 153-162.

[Электронный ресурс] – Режим доступа <http://lib.ieie.nsc.ru/docs/2014/ProblemyRazvitInnovPredprin2014/11Bukina.pdf>.

6. Катрук Н.О. Обгрутування сутності державного податкового менеджменту в контексті становлення наукової думки / Н.О. Катрук // Наука й економіка. – 2010. – №2 (18). – С. 47-55.

7. Иванов Ю. Функції податків та податкове регулювання / Ю. Иванов // Формування ринкової економіки в Україні. – 2009. – №19. – С. 36-48.

8. Податковий кодекс України №2755-VI від 2 грудня 2010р. (зі змінами і доповненнями); – Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=1841-14&p=1309812614354490>.

Музиченко Г. В.

*доктор політичних наук,
професор кафедри політичних наук і права
Південноукраїнського національного педагогічного
університету імені К. Д. Ушинського*

ЕФЕКТИВНИЙ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ

1. Поняття «тайм-менеджменту»

Традиційно учені **тайм-менеджмент** розглядають як галузь знань, яка поєднує знання з менеджменту та психології, основне завдання якої полягає у виявленні методів і принципів ефективного управління часом.

Поняття “часу” відноситься до числа фундаментальних філософських і природничо-наукових категорій і поряд з категоріями “простір”, “рух” та “матерія” служать тим природним водоподілом, з якого беруть початок різноманітні за своїм змістом філософські школи і наукові напрями.

За визначенням Д.Пивоварова терміном “час” позначають *три різних феномени*:

а) **хронологічний час**, вимірюваний ходом годин (кореляція подій, рухів, просторових переміщень щодо Сонця);

б) **психологічний час**, що являє собою якусь тривалість досвіду в континіумі свідомості й тотожну потоку свідомості; у ві сні або в несвідомому стані час для нас може не існувати;

в) **реальний час** як об’єктивну послідовність світових подій.

З браком часу в тій чи іншій мірі доводиться стикатися кожній людині, зайнятій якою-небудь діяльністю. Уміння управляти власним часом потрібне всім: і менеджерам великих компаній, і рядовим службовцям, і підприємцям. Міжнародна консультативна компанія Chipin&Partner провела дослідження і з’ясувала, що

36% робочого часу люди витрачають практично даремно,

36% – це 78 днів в році! Не кращим чином люди витрачають і свій неробочий час

П. Берд стверджує, що

80% робіт виконуються менеджерами за якихось 20% робочого часу,

що 20% робіт забезпечують 80% кінцевого результату,

що 20% менеджерів роблять 80% всієї роботи?..

Приклади, підтверджуючі вірність принципу 80/20, можна відшукати всюди, що ще раз безсумнівно підкреслює актуальність і переваги тайм-менеджменту.

Таким чином, фахівці у галузі тайм-менеджменту зазначають, що

тайм-менеджмент потрібний для тих, менеджерів, хто:

- постійно відчуває нестачу часу;
- хоч би один раз в тиждень затримується на роботі більш ніж на годину; завжди завалений справами і не може вибратися з цього завалу;
- з великої кількості завдань не може вибрати одне, тому що не знає, яке саме слід вибрати;
- має підлеглих, які поспішають і метушаться, та все ж не встигають зробити свою роботу у встановлені терміни;
- володіє великою кількістю вільного часу і мучиться тому, що не знає, як його витратити.

Л. Зайверт в тайм-менеджменті виділяє дві абсолютно протилежні парадигми:

- *швидкості*, в рамках якої тайм-менеджмент розуміється як швидкісний менеджмент;
- *повільності*, в рамках якої тайм-менеджмент перетворюється на екологію часу.

З погляду *парадигми швидкості*, колесо крутиться все швидше, і швидкість все більше стає важливим чинником в конкурентній боротьбі. *Швидкісний менеджмент* підвищує робочий тиск на співробітників. Прискорення означає вимога добитися зіставного результату за коротший час або знов підвищити якість і швидкість роботи. Підвищене навантаження може зробити співробітників активнішими, але може і створити додаткову стресову ситуацію.

Справжній тайм - менеджмент, перш за все, включає на думку Л. Образцової:

- уміння ставити перед собою цілі;
- планування своєї діяльності: формулювання завдань, вибір оптимальних рішень, найбільш ефективних способів досягнення поставлених цілей;
- розвиток навиків самоконтролю, здатності самостійно оцінювати успішність (або неуспішність) своїх дій;
- облік витрати часу, уміння ефективно використовувати всі доступні резерви часу.

Взагалі-то вчені зазначають, що *тайм-менеджмент* – суперечливе поняття, оскільки менеджер не може управляти часом – менеджер може управляти тільки собою. Цілком виправдано, на нашу думку, Л. Зайверт підкреслює, що тайм-менеджмент – це управління собою, адже час як незмінна величина постійно, невблаганно, нестримно згортається. І недаремно все частіше серед фахівців зустрічаються заклики замінювати поняття тайм-менеджмент поняттям самоменеджмент, оскільки те, чому учать тренери, ведучі семінарів, автори книг і науковці – це, дійсно, не робота з часом, а робота над собою.

Тайм-менеджмент – управління собою, застосовуючи відповідні методики та механізми організації часу, які сприятимуть діагностиці тимчасових проблем в управлінні часом та формуванню індивідуальної технології, яка найбільше відповідає характеру, темпераменту, біологічним ритмам та роду занять.

2. Механізми удосконалення просторово-часової організації діяльності менеджерів освіти

Тайм-менеджмент дозволяє навчитися не тільки ставити цілі, але і добиватися їх, правильно розпоряджаючись робочим і особистим часом, що саме і передбачає врахування відповідних механізмів, а саме: біологічні часи, психологічні часи, інтелектуальний інжиніринг, часовий тип ДППВ.

Хід **біологічних часів** проявляється у періодичних змінах життєдіяльності організму. Ці зміни називаються біологічними ритмами або циклами. Працездатність кожної людини схильна до певних коливань, що відбуваються в рамках природнього ритму. Говорять зазвичай про “людину ранку”, або “жайворонок”, і про “людину вечора”, або “сову”. Існує також “змішаний” тип людей (“арітміки” або “голуби”).

- “Жайворонок”, пік активності доводиться на ранній годинник, ви рано встаєте і рано лягаєте спати (або відчуваєте ранню втому увечері). “Жайворонки” можуть особливо добре працювати вранці, але швидко втомлюються в другій половині дня і мають потребу, відповідно, в ранішому закінченні роботи.

- “Сова”, любить поспати вранці, зате увечері бадьора і весела. “Сови” по-правжньому входять у форму тільки ближче до полудня, їм краще всього працюється вечорами, до глибокої ночі.

- “Змішаний” тип, немає чітких установок: тільки рано вставати або, навпаки, завжди прокидатися ближче до обіду. Ви легко можете пристосуватися до обставин, і це ваш величезний плюс!

Жоден з цих основних типів не працює краще або гірше за інше, просто вони працюють по-різному, оскільки пік працездатності у них доводиться на різні періоди дня.

У **психологічному часі** виділяють психологічну часову перспективу, яка включає в себе психологічне теперішнє, минуле і майбутнє та сприйняття часу як процесу формування психологічного теперішнього.

Згідно з В. Ковальовим можна виділити чотири типи регуляції часу особистості:

1. Стихійно-повсякденний тип: особистість залежить від подій і обставин життя. Вона не встигає за часом, не може організувати послідовність подій, передбачати їх наставання або запобігати здійсненню. Цей спосіб організації часу життя характеризується ситуативністю поведінки, відсутністю особистісної ініціативи, тобто короткотерміновою і пасивною регуляцією.

2. Функціонально-дійовий тип: особистість активно організує хід та напрям подій, своєчасно включається до них, добивається ефективності. Однак, ініціатива охоплює тільки окремі періоди протікання подій, але не їх об’єктивні або суб’єктивні наслідки; відсутня пролонгована (тривала) регуляція часу життя – життєва лінія. Даний тип є прикладом короткотермівової активної регуляції часу (подійний час).

3. Споглядально-пролонгований тип: особистість пасивно відноситься до часу, у неї відсутня чітка організація часу життя.

4. Творчо-перетворювальний тип: особистість пролонговано здійснює організацію часу, пов’язуючи його із змістом життя, з вирішенням суспільних проблем, творчо оволодіває часом.

Наступний механізм – **інтелектуальний інжиніринг**, під яким Л.Зайветр, Н. Сироткіна розуміють процес застосування отриманих знань про мозок і людський потенціал для вирішення актуальних соціальних проблем.

Домінування правої півкулі – типова *неорганізована людина*, яку постійно доводиться закликати до порядку, на робочому столі або робочому місці громадається купи і стопки паперів, хоча при цьому він зазвичай знаходить все, що йому потрібне. Менеджер ніколи не складає списку своїх справ, а якщо складає, то втрачає листочок із списком, або забуває в якій-небудь справі. Як правило, менеджер одночасно працює над шістьма-сімома завданнями, проектами і раз у раз перестрибує з одного на іншій – залежно від того, що приходить йому в голову на даний момент. Такий менеджер бере на себе більше завдань, чим інші, і затягує терміни виконання, дуже добре працює, коли часу небагато, і радіє, якщо вдається закінчити роботу в останню хвилину. Зазвичай менеджер не встигає на початок наради, із запізненням здає звіти і затримується в установі після закінчення робочого дня.

Таким чином, менеджери, у яких домінує права півкуля, передбачено непередбачувані! Якщо придумують правила, то забувають їм слідувати. Провівши всю суботу за наведенням ладу в улюбленій кімнаті, в понеділок менеджер замислюється: чи не варто все-таки залишити все те «добро», яке він вже вирішив викинути?

Домінування лівої півкулі – типова організована людина, любить акуратність і вважає за краще працювати там, де панує порядок, закінчує одну справу, перш ніж взятися за наступне. Закінчивши роботу, негайно відкладає її убік, тому що любить, щоб все було в порядку, і хоче знайти потрібні речі, коли буде потрібно. Менеджер складає списки, встановлює пріоритети, слідує інструкціям і вважає за краще працювати крок за кроком. Пунктуальні і хотіли б, щоб останні так само відносилися до часу. Влаштуваючи нараду, менеджер заздалегідь розсилає його учасникам порядок денний, щоб могли підготуватися. Менеджер починає і закінчує зустріч точно вчасно, живе за правилами.

Отже, якщо все це здається менеджерам знайомим і майже повністю відповідає структурі потреб, то він погодиться, що традиційний тайм-менеджмент заснований на особливостях лівої півкулі і прекрасно працює. Якщо у менеджера домінує *права півкуля* і він хоче слідувати лівопівкульним системам, то він не зможе по ним працювати, хоча традиційні правила тайм-менеджменту цілком розумні, однак вони просто не відповідають домінанті мозку менеджера.

Цікаво, що в партнерських взаєминах нас, як правило, привертають люди з протилежною мозковою домінантою. У робочих групах і командах, що займаються одним проектом, зазвичай збираються люди, що мають схожі мозкові домінанти, проте для продуктивної колективної роботи необхідна взаємодія протилежних навиків мислення і праці. Якщо менеджер в змозі побачити і оцінити ці різні здібності, стилі поведінки і мотиви, не варто топтатися на місці і втрачати дорогоцінний час. Якщо менеджер, крім того, знає, як організувати групову роботу, щоб можливості ліво і правопівкульних колег конструктивно доповнювали один одного, він зможе досягти набагато більшого за набагато менші терміни і при цьому отримати масу задоволення.

Наступна важлива відмінність в індивідуальному тайм-менеджменті пов'язана з тим, у якому часі мислить менеджер – у монохронному або в поліхронному?

Монохронний тайм-менеджер – людина, яка робить точно по годиннику, заздалегідь планує справи і зазвичай дотримується свого розпорядку, в більшості випадках типово для львовопівкульних людей. Годинник - єдине мірило, і хороший тайм-менеджер справляється з усім швидко, вчасно і згідно з планом.

Якщо у менеджера домінує права півкуля, то швидше за все, – *поліхронний тайм-менеджер*, який звертається з часом по-різному в залежності від різних і всебічних обставин, які неможливо передбачати, – таких, як інтуїція або настрої. Менеджер не може заздалегідь сказати, скільки часу буде потрібно на те, щоб поговорити із співробітниками й улагодити

конфлікт, щоб обидві сторони почули один одного, відчули, що їх зрозуміли, і підтримали ухвалене рішення.

Стрижневим у професійній діяльності менеджера, зокрема у галузі освіти, є переробка інформації. Менеджери, у яких *домінує права півкуля*, частіше переробляють інформацію *дивергентно*, свою енергію вони спрямовують на те, щоб одночасно працювати над різними проектами, думати у всіх напрямках. Вони проводять і збирають величезну кількість матеріалу і створюють безліч нових ідей. Менеджери, у яких *домінує ліва півкуля*, частіше переробляють інформацію *конвергентно*, енергія спрямована на те, щоб працюючи у запропонованих рамках, концентруватися на завданні і досягнути бажаного результату, прагнуть працювати у приміщенні, де панує порядок, залагоджувати все до дрібниць, відмовляються від надмірностей і дотримуються розпорядку дня.

Цікаво і важливо відмітити: те, що підштовхує дивергентного менеджера до роботи і мотивує її, дратує і стомлює конвергентного – і навпаки. Кожному з них необхідне те, що краще всього уміє інший. Отже, переваги і сильні сторони до певної міри менеджерам дуже корисні, але якщо вони дуже концентруються на них, доходючи до заперечення протилежного стилю поведінки, то достоїнства перетворюються на недоліки.

Порівнюючи конвергентно та дивергентно міркуючих менеджерів, слід зазначити, що конвергентно мисляча людина з багато чого створює одне, стягує в центр, обводить кружком, працює крок за кроком, обмежує себе, терпляча, робить плани на майбутнє, слідує логіці, любить надійність, віддає перевагу жорстким датам і фактам, шукає єдину вірну відповідь, вважається упертим.

Однак на відміну дивергентно мислячого менеджера – з одного створює багато чого, розширює межі, перевіряє всю картину на дотик, хапається за різні справи, прагне розширити своє Я, робить все негайно, слідує інтуїції, любить відкриті простори, легко оперує неоднозначними даними, припущеннями і передчуттями, шукає, наскільки можливо, більше відповідей, вважається розсіяним і ніяковим.

Отже, слід констатувати, що індивідуальне звернення менеджерів з часом кардинальним чином залежить від типу особи. *Залежно від* типу і ситуації виявляються величезні відмінності, наприклад, в тому як менеджер реагує на тимчасові зобов'язання і тиск часу; наскільки послідовно менеджер уміє бути дисциплінованим сам або примушує бути дисциплінованими інших людей; скільки енергії у менеджера на те, щоб вчасно вирішити питання; і як менеджер ставить і досягає мети. Менеджери абсолютно по-різному реагують на проблеми з часом, в більшості випадків полягає в зіткненні різних типів особи.

Модель ДППВ допоможе менеджерам краще розпізнати власний часовий тип і стиль тимчасової поведінки інших менеджерів, щоб спілкуватися з ними правильно, тобто адекватно їх типу. У кожній людині закладено чотири основних моделі поведінки, що виявляються з різною інтенсивністю. Модель особи ДППВ розрізняє чотири стилі поведінки, які складаються з пар протилежностей інтровертний/ екстравертний і що орієнтується на людей / що орієнтується на справи.

На підставі цих двох осей американський психолог *Уільям Мултон Мерстон* ще в двадцяті роки виділив і описав чотири основні стилі поведінки людини: домінантний – ініціативний – постійний – відповідальний. Ці моделі поведінки ДППВ з різною інтенсивністю виявляються у кожної людини. На їх основі складаються чотири основні типи особи.

• *Домінантні менеджери* в своїй поведінці орієнтуються на завдання; вони екстраверти і прагнуть перехопити ініціативу, узяти ситуацію під контроль і добитися результату. Домінантні люблять приймати виклик і перемагати.

- *Ініціативні менеджери* в своїй поведінці орієнтуються на людей; вони екстраверти і прагнуть мотивувати інших, проявити себе; їм потрібно, щоб їх почули. Ініціативні хочуть переконувати людей і впливати на них.

- *Постійні менеджери* в своїй поведінці орієнтуються на людей; вони інтроверти і прагнуть до стабільності і гармонії. Постійні хочуть підтримувати інших і піклуватися про нормальні відносини.

- *Відповідальні менеджери* в своїй поведінці орієнтуються на завдання; вони інтроверти і прагнуть правильно робити правильні речі. Відповідальні хочуть уникнути сварок, вони люблять акуратність і точність.

При цьому у кожного менеджера, як правило, виявляються поведінкові тенденції, характерні для *кожного* з цих чотирьох стилів. Проте відповідно до умов професійного або особистого оточення менеджери схильні частіше вибирати тільки один з них. Менеджери зможуть підвищити *ефективність* в управлінні своїм часом і самим собою, якщо в повсякденних справах уважніше враховуватимете як власні якості, так і якості людей, що оточують їх.

Практика свідчить, що у більшості людей домінують, щонайменше, дві з поведінкових тенденцій (той, хто в рівній мірі “домінантний” і “ініціативний” в складній ситуації схильний відсунути справу на другий план, а в сприятливішій атмосфері виявить свої сильні сторони в плані відносин з іншими людьми).

Отже, не існує хороших або поганих особових типів, важливо знати свої сильні і слабкі сторони, щоб і в критичних ситуаціях спокійно і упевнено управляти своїм часом і самим собою.

3. Тайм-менеджмент про мистецтво телефонних розмов та робочих нарад

Необхідність володіння навичками тайм-менеджменту сучасний роботодавець визначає як один із критеріїв рекрутування робочих кадрів в великих компаніях та у середньому бізнесі. Поряд із здатністю до критичного мислення та роботи в команді, володіння навичками тайм-менеджменту є одною з ознак високоосвіченого фахівця будь-якого профілю. Однак, для менеджерів ця професійна компетентність є визначальною, тому здатність знаходити резерви часу в своїй повсякденній роботі стає актуальною потребою кожного, хто готується до управлінської діяльності.

Телефон останнім часом став чи не найважливішим засобом комунікації. Сьогодні по телефону ведуться як особисті розмови, так і ділові бесіди, переговори, узгоджується час ділової зустрічі.

Погана підготовка, невміння виділяти головне, чітко і грамотно висловлювати свої думки призводять до значних утрат робочого часу (до 20-30%). Так стверджує американський менеджер А. Маккензі. Серед 15 головних причин втрати робочого часу, на його думку, перше місце займають телефонні розмови, які залежать від емоційного забарвлення. Лишня емоційність збільшує час телефонної розмови.

Ще одним безперечним резервом часу є наради, які в сучасних організаціях забирають більше 30% робочого часу менеджерів, тому здатність зробити їх результативними є завданням для кожного менеджера. За оцінками експертів, більшість менеджерів більше 10 годин на тиждень проводять на нарадах, і 49% менеджерів вважають, що більше половину часу на них вони втрачають даремно. Вивільнений час можна розподілити на вирішення інших поточних питань. За оцінками експертів, 37 млрд. доларів щорічно втрачає американський бізнес через неефективні наради.

Отже, володіння менеджерами навичками щодо правильної побудови телефонної розмови та ефективного проведення нарад є суттєвими резервами вивільнення робочого часу. Тайм-менеджмент розробив комплекс порад менеджерам в цій галузі, які й пропонуються нижче.

Правила проведення телефонних розмов

Якщо ви людина ділова й цілеспрямована, передбачлива, якщо ви турбуєтесь про власний авторитет, а також престиж своєї фірми і звикли враховувати все до найменших дрібниць, то вироблення певних принципів поведінки у телефонному спілкуванні є просто необхідним і незамінним. Але нажаль вміння говорити по телефону не передається по спадковості. Культурою спілкування по телефону володіє не кожен.

Структура телефонної розмови

Службова телефонна розмова складається з таких компонентів:

1) момент встановлення зв'язку.

Якщо Ви телефонуєте в установу чи незнайомій людині, то спершу відрекомендуйтеся: з Вами розмовляє такий-то (ім'я, по батькові, прізвище, представник якої організації, вкажіть посаду); після цього запитайте ім'я, по батькові й прізвище свого співрозмовника. Усе це говоріть без поспіху, розбірливо, щоб можна було записати. У великих установах подібні записи веде, як правило, секретар.

2) виклад справи.

Виклад справи – це введення в курс справи, постановка питання, обговорення ситуації, позитивна або негативна відповідь. Кожен із цих етапів слід будувати чітко, коротко, без зайвих подробиць. Обговорення певної ділової ситуації – найважливіший і найдовший за тривалістю етап будь-якої телефонної розмови. Отже, потрібен лаконізм. Він досягається за рахунок детально продуманого переліку головних і другорядних питань, які вимагають короткої конкретної відповіді.

Трапляється, що з якихось причин зв'язок під час розмови переривається. Існує правило, за яким під час розмови і по службовому, і по домашньому телефону знову набирає номер той, хто подзвонив.

3) заключні слова, знак, що розмову закінчено.

Ініціатива закінчення розмови належить зазвичай тому, хто подзвонив, але якщо співрозмовник значно старший за віком або за службовим становищем, слід дати можливість закінчити розмову йому. Молодший за віком чи за становищем може лише повідомити старшому про те, що він уже з'ясував усі питання, які в нього виникли.

Якщо викликаний по телефону службовець – жінка, то співрозмовник має зачекати, щоб розмову закінчила вона.

Підготовка до ділової телефонної розмови

Запорукою ефективною в часі та за результативністю телефонної розмови є її ретельна попередня підготовка. При підготовці до ділової бесіди по телефону, постарайтеся відповісти на наступні запитання:

- Як головну мету ви ставите перед собою в майбутній телефонній розмові?
- Чи могли б ви обійтися без цієї розмови?
- Чи готовий до обговорення цієї теми співрозмовник?
- Які запитання ви маєте задати?
- Які запитання вам задасть співрозмовник?
- Який перебіг переговорів задовольнить (або незадовільнить) вас, його?

- Які прийоми впливу на співрозмовника ви можете використати під час розмови?
- Як ви будете вести себе, якщо ваш співрозмовник: рішуче заперечить; перейде на підвищений тон; не відреагує на ваші доведення (пропозиції); проявить недовіру до ваших слів, інформації?

Для підготовки до міжміської і міжнародної ділової розмови по телефону краще підготувати спеціальний бланк, у якому майбутню розмову записують з розрахунком прогнозуючих відповідей.

По закінченню ділової телефонної розмови виділіть 3-5 хвилин на аналіз змісту та стилю розмови. Проаналізуйте свої враження. Найдіть слабкі місця у розмові. Постарайтесь зрозуміти причину своїх помилок.

Критерії ефективної телефонної розмови

Основою успішної телефонної розмови є компетентність, тактовність, доброзичливість, володіння прийомами ведення бесіди, бажання швидко і ефективно вирішити проблему або надати допомогу для її вирішення. Важливо щоб службова телефонна розмова велася у спокійному тоні і викликала позитивні емоції.

Ефективність телефонної розмови залежить від емоційного стану людини, від настрою. Під час розмови потрібно вміти зацікавити співрозмовника своєю справою. Тут вам допоможе правильне використання методів переконання.

Це можна зробити за допомогою інформації, голосу. Потрібно тільки звертати увагу на ці “дрібниці” під час телефонної розмови. Самому ж потрібно говорити рівно, стримано, стримувати свої емоції, старатися не перебивати співрозмовника. Якщо ваш співрозмовник проявляє схильність до суперечок, виказує несправедливі звинувачення, то наберіться терпіння і не відповідайте йому тим самим, частково признайте його правоту, намагайтесь зрозуміти мотиви його поведінки. Намагайтесь коротко і ясно викладати свої аргументи. В телефонній розмові краще не використовувати професійних виразів, які можуть бути незрозумілі співрозмовнику.

Потрібно пам'ятати, що швидке або заповільне проголошення слів затрудняє сприймання. Особливо слідкуйте за проголошенням чисел, імен, сіл, міст, прізвищ, які погано сприймаються на слух, їх потрібно говорити складами або навіть передавати по буквах.

Відомо також, що при телефонній розмові спостерігається таке явище, як надто насичена розмова.

Вона може бути джерелом напруги між двома сторонами, тому потрібно дотримуватись певної міри, оскільки можна втратити сенс розмови, що спричинять конфлікти.

Перші ознаки перенасиченості розмови:

- роздратованість;
- образливість.

Тоді слід вийти з контакту з партнером, щоб зберегти ділові відносини. Крім того, ведучи довгі телефонні розмови, ви можете отримати репутацію зануди. Мистецтво ведення телефонної розмови полягає в тому, щоб коротко сказати все, що потрібно і отримати відповідь.

Розмовляючи по телефону, людина має пам'ятати про культуру спілкування, делікатність (виявляється у вибаченні за те, що відірвали від справ, у подяці за послугу, у тоні розмови, у вмінні добирати слова, щоб передати своє шанобливе ставлення до співрозмовника тощо).

Топ 20 правил етикету телефонної розмови

1. Коли телефонні дзвінки не дають вам можливості зосередитись на думці і правильно сформулювати її у бізнес-плані чи в доповіді, то ви, перед тим, як зняти слухавку, роздумуйте – чи варто це робити?

– Рекомендують вимикати телефон, а в цей час хай працює автовідповідач (але зловживати цим не радимо, є ризик пропустити важливий для вас дзвінок).

– Можна, знявши слухавку, вибачитися за зайнятість, поцікавитися, коли можна перетелефонувати.

– Якщо вам телефонують на службу, то краще брати слухавку після другого-третього дзвінка (якщо ж візьмете після першого – будуть думати, що вам більше нічим зайнятися, після п'ятого – ви погано виконуєте свої обов'язки).

2. Пам'ятайте про те, що ваше мовлення – це ваша візитівка і візитівка фірми чи господарства, у якому ви працюєте. Тому, піднявши слухавку, скажіть: «Алло» або інформативніше: «Фірма «Злагода», «Відділ маркетингу». «Так» кажуть як ствердження на питання, що вам поставлять.

Казати «слухаю» теж не рекомендують, адже і так зрозуміло, що ви не закрили вуха.

3. Рекомендують говорити спокійно та з гідністю, навіть якщо телефонує суперважлива персона. Своєю розмовою ви маєте створити враження, що ви компетентний працівник, а не розгублений новачок у цій справі.

4. Вести розмову потрібно доброзичливим тоном, говорити привітно. Не можна ставити запитань на зразок: «Що вам потрібно?», «Що ви хотіли?». Краще запитати: «Чим я можу вам допомогти?», «Чи можу я вам допомогти?».

5. Рекомендують посміхатися, щоб це відчув ваш співрозмовник.

6. Якщо ви телефонуєте, обов'язково потрібно представитись, назвавши чітко посаду, підприємство, прізвище, ім'я та по батькові.

Ознакою особливої ввічливості є початки фраз на зразок:

– Доброго дня! Чи можна попросити до телефону професора Коваленка? Його турбує аспірантка Коваль Марія Сергіївна.

– Доброго ранку! Моє прізвище – Турянська. Я – доцент кафедри історії нашого університету. У мене до вас така справа ...

7. Мобільний телефон під час занять, ділових бесід, переговорів має бути відімкненим.

8. Зміст розмови потрібно детально продумати, можливо, варто зробити на аркуші паперу деякі нотатки (основні пункти розмови, щоб чогось не забути).

9. Не можна використовувати у діловій розмові «слів-паразитів»: ага, угу, еге. Для підтвердження думки, що ви з цікавістю слухаєте, вживайте слова: звичайно, я вас розумію, так.

10. Ніколи не кажіть, що ви нічого не знаєте. Абонент буде думати, що ви некомпетентний працівник. Оскільки ви представник фірми й зацікавлені у зростанні її престижу, проявіть бажання допомогти абонентові узнати необхідну інформацію, попросіть, щоб перетелефонували. На призначений час підготуйте потрібні дані.

11. Якщо вашого колеги немає на місці, а його просять до телефону, не можна відповідати «Його нема». Потрібно сказати: «Буде о 15-й годині. Чи не хочете ви щось Миколі Івановичу передати?» Не кидайте відразу слухавки, якщо відповіли, адже в абонента можуть виникнути ще якісь запитання. А вашу оперативність можуть розцінити як елементарну безтактність.

12. На анонімний дзвінок можна не відповідати. Якщо Ви помилилися номером, вибачтеся і припиніть розмову словами: «Прошу вибачення, це помилка».

13. Суть справи потрібно викладати чітко, лаконічно, без зайвих подробиць. Цього можна досягти за рахунок детально продуманого переліку головних і другорядних питань, які вимагають короткої й конкретної відповіді. Речення мають бути короткими (краще сприймаються на слух).

14. Телефонна розмова повинна бути діалогічною, а не монологічною.

15. Закінчувати розмову може той, хто зателефонував, або ж старша за віком чи службовим становищем людина.

16. У розмові часто вживаними можуть бути формули ввічливості:

Прошу!, Пробачте за турботу! Дякую за увагу! Дякую за консультацію! Дякую за інформацію! До побачення!

17. Звертатися до співрозмовника потрібно на ім'я та по батькові, називаючи його посаду чи звання. Якщо забули, то краще вибачитися і перепитати. Уживати весь час займенник ви не можна.

18. Телефонувати знайомому (знайомій) і вести приватні розмови зі служби не бажано. У службових справах телефонувати додому не слід. Заочно (телефонічно) розв'язувати важливі службові справи не можна.

19. Службові телефонні розмови мають бути короткими. Найбільш оптимальним часом для телефонних розмов є час з 9.30 до 21.30. У виняткових і екстремальних випадках можна телефонувати в будь-який час.

Якщо вам потрібно зателефонувати партнерам за кордон, уточніть різницю у часі (щоб ваш дзвінок не пролунав пізно вночі чи вранці).

20. Керівникові допомагає спілкуватися з партнерами секретар (вона (він) встановлює контакт з потрібним абонентом, відповідає на дзвінки). У години прийому відвідувачів телефон рекомендують відімкнути.

Правила організації та проведення нарад

Нарада – засідання групи зацікавлених людей, яке скликається задля відкритого колективного обговорення одного або декількох питань.

Від наради залежить багато. Як правило, вони використовуються для обміну ідеями, думками, інтелектуальними можливостями між керівництвом і персоналом. Однак, головною метою скликання наради має бути збільшення результативності робочого процесу як для окремого співробітника, так і для всій компанії. Якщо знати, як правильно провести нараду, то вона буде більш успішною як за результатами, так і за тривалістю.

Основними методами проведення нарад є доповідь, обмін думками, мозковий штурм і обговорення.

Доповідь – один учасник виступає з інформацією на певну тему. Час подачі інформації не повинен перевищувати 7 хвилин, оскільки психологами доведено, що тільки такий за тривалістю проміжок часу людина здатна сприймати ту інформацію, яку до неї намагаються донести.

Обмін думками – кожен учасник висловлює свою точку зору на задану тему, що дозволяє дізнатися думку кожного і зібрати загальну картину ситуації, що склалася. Наприклад, актуальною проблемою в організації є питання про ситуацію в підрозділах за минулий місяць (тиждень). Отже, необхідно виявити недоліки, помилки, які необхідно усунути в короткі терміни. Саме така ситуація вимагає зіткнення різних поглядів для прийняття спільного рішення.

Мозковий штурм – хаотичні висловлювання учасників на певну тему, що характеризуються відсутністю критики з боку співробітників. Головною перевагою такого

методу є те, що всі учасники можуть висловити все, що думають з цього приводу, при цьому вони не можуть критикувати думки один одного, і взагалі не мають права говорити «ні». У цьому випадку керівник вислуховує точки зору всіх учасників і вибирає найбільш підходящі варіанти, після чого аналізує їх і приймає єдине рішення. Прикладом мозкового штурму може служити питання про те, як провести презентацію, вечірку або інший захід, і скільки грошей піде на це.

Обговорення – будь-який учасник може взяти на себе відповідальність за прийняття рішення, але не обов'язково повинні висловлюватися всі. Такий метод зазвичай використовується при повторному зверненні до цієї проблеми, коли перше скликання виявилось недостатнім.

В залежності від мети виділяють такі **основні види нарад**:

- **Навчальна.** Виконує освітню мету, учасники наради отримують необхідні знання, покращують навички. Найчастіше проводиться в режимі конференції.

- **Інформаційна.** Використовується для збору інформації з конкретного питання або проблеми, для отримання зворотного зв'язку від співробітників, узагальнення отриманих даних.

- **Роз'яснювальна.** Найчастіше проводиться з метою роз'яснення прийнятих керівництвом рішень, для пояснення мотивації своєї точки зору і для переконання у правильності обраної позиції решти штату.

- **Проблемна.** Скликається з метою виявлення конкретних проблем і визначення шляхів їх вирішення.

Ці особливості проведення нарад відносяться не тільки до наради в звичному вигляді, але і до великих зібрань або прес-конференцій, до приватних бесід колег або начальника з підлеглим.

Ознаки ефективної наради

За структурою ефективна нарада має наступні складові:

- 1. Необхідність.** Організатор повинен дуже чітко віддавати собі звіт в тому, що нарада це дорого. Мітинг тривалістю годину вириває людини з роботи мінімум на півтори години. Отже, скликання нарад – це витрачання часу, яке проходить в обговоренні справ, а не їх виконанні. При цьому слід пам'ятати, що людина не машина, здатна миттєво перемикається між роботою-нарадою-роботою, необхідно час на вхід учасника наради в контекст.

- 2. Мета.** У всього, що ми робимо, має бути якась мета. Однак, у переважної більшості нарад її немає. Найчастіше, сам організатор не в змозі пояснити навіщо ми зібралися. А якщо мета відсутня, то її неможливо досягти. Обговорити поточні проблеми» це погана мета, так як вона ставить задачу похитнути повітря.

- 3. План.** Зазвичай 3-5 пунктів плану достатньо, щоб забезпечити загальне розуміння того, що буде відбуватися на нараді.

- 4. Організатор.** Обов'язки організатора – забезпечити дотримання плану. Він має право давати слово, позбавляти слова та всіляко направляти нараду в потрібне русло.

- 5. Часові рамки.** Можна сміливо брати за правило, що ефективність наради обернено пропорційна його тривалості і кількості учасників. Управляти нарадами довше 30 хвилин дуже важко. Якщо обсяг інформації такий великий, що потрібна година і більше, його краще розділити. Ну і, звичайно, добре подумати, чи виправдані такі витрати часу.

6. Мінімум учасників. Науковцями доведено, що нарада є ефективною за умови присутності лише необхідних і компетентних учасників, кількість яких не повинна перевищувати 5 осіб.

Для уникнення появи зайвих осіб на нараді, кожен потенційний учасник повинен бути просянений через наступне «сито» питань:

1. Чи володіє він винятковими знаннями предмету, якими не володіють інші учасники наради?

2. Зачіпає обговорювана тема його інтереси

3. Чи не збігаються його інтереси з інтересами будь-якого іншого учасника?

4. Чи готова ця людина до конструктивного обговорення?

5. Чи достатньо буде просто повідомити цю людину про результати наради?

7.. Результат. Якщо немає мети – немає результату. Переважна більшість нарад закінчується нічим. Завдання організатора привести нараду до конкретного результату. Це може бути документ, конкретне завдання, або записане рішення.

Умови ефективності наради:

- наради повинні бути організованими в частині цілей, тематики, учасників, їх проведення слід завчасно планувати;

- для кожної наради повинна бути складений порядок денний, що визначає мету, тематику і питання, які розглядатимуться;

- у наради повинен бути керівник, секретар і учасники, відповідальні за питання порядку денного;

- усі учасники повинні бути завчасно поінформовані про дату, час, місце, порядок денний і забезпечені матеріалами наради;

- по ходу наради повинен вестися протокол, в якому повинні фіксуватися прийняті рішення та доручення щодо порядку денного;

- по завершенні наради протокол повинен бути узгоджений, затверджений і направлений всім учасникам і виконавцям;

- виконання доручень має контролюватися, відхилення від термінів своєчасно виявлятися з оцінкою виконавської дисципліни;

- протоколи та матеріали нарад повинні накопичуватися в базі даних системи управління нарадами для аналізу матеріалів, пошуку прецедентів у вирішенні питань тощо;

- для скорочення втрат часу, інформаційної підтримки етапів нарад, стабільного виконання і вдосконалення нарад необхідно керуватися відповідним регламентом і використовувати засоби автоматизації управління нарадами.

Недоліки, помилки на нарадах, які призводять до втрати часу:

Навіть в найкращих компаніях можна виявити недоробки, помилки, витрати, що ведуть, в кінцевому підсумку, до розтрати робочого часу і нервів учасників нарад. Ці помилки і недоліки можна згрупувати в такій послідовності дорадчих процесів:

- недоліки підготовки нарад (наради не плануються, склад учасників невідомий до початку наради, порядок денний визначається на місці, відсутній регламент, відсутність або запізнена розсилка матеріалів, неявки і запізнення, непідготовленість доповідачів, необладнане приміщення для нарад тощо);

- недоліки проведення нарад (перевищення часу нарад, блукання фокусу обговорення, необгрунтовані відхилення від порядку денного, втрата управління нарадою, не фіксуються питання, що обговорювалися, не приймаються рішення і не видаються доручення, йдуть тільки розмови, не ведеться протокол або протокол готується по пам'яті тощо);

• недоліки контролю виконання наради (після наради нічого не відбувається, не контролюється виконання доручень, не оцінюється виконавча дисципліна, не ведеться історія вирішення питань, спливають теми, які раніше вже обговорювалися, немає статистики нарад тощо .

В якості основних причин, що заважають продуктивному спілкуванню під час наради, виділяють наступні:

- а) використання образливих, некоректних слів;
- б) спроби інтерпретувати слова іншої людини (наприклад: "Ти мовчиш, тому що тобі нічого сказати");
- в) використання різного роду метафор (наприклад: "Ти червонієш, як помідор", а у відповідь: "А ти ні з чим краще не міг мене порівняти");
- г) використання слів "завжди", "ніколи";
- д) приписування іншому невисловлених їм думок (наприклад: "Ти думаєш ...");
- е) використання прямих вказівок.

Виділяють наступні стилі поведінки керівника на нараді:

1. Диктаторський – коли керівник веде нараду і фактично єдиний користується правом голосу. Прикладом такої наради може бути ознайомлення з наказом, новим напрямком в роботі.

2. Автократичний – керівник задає питання по черзі кожному учаснику і вислуховує їхні відповіді. Регулярне використання даного стилю сприяє виробленню стійкої неприязні до керівника.

3. Псевдодіскусійний – спочатку керівник або хто-небудь за його дорученням робить повідомлення, потім проводяться дебати, в яких беруть участь кілька працівників за вибором керівника.

4. Дискусійний – характеризується вільним обміном думками і виробленням спільного рішення.

5. При вільному стилі проведення наради керівник чітко не формулює порядок денний і рішення не приймаються.

Хотілося б відзначити, що систематичне використання якого-небудь одного стилю проведення наради негативно впливає на міжособистісні взаємини співробітників, статус керівника і ефективність роботи.

Типи учасників наради

При проведенні наради слід виходити з того, що найчастіше доводиться мати справу з одними і тими ж характерними типами учасників обговорення. Нижче наведені поради щодо того, як з ними обходитися, або як їх нейтралізувати.

1. ***Сперечальник.*** Зберігати незворушність і діловитість. Надати групі учасників спростувати його твердження.

2. ***Позитивіст.*** Запропонувати йому підведення підсумків, свідомо втягнути в дискусію.

3. ***Всезнайка.*** Закликати групу учасників зайняти певну позицію по відношенню до його тверджень.

4. ***Балакучий.*** Тактовно переривати. Нагадувати про регламент.

5. ***Сором'язливий.*** Ставити нескладні питання, зміцнювати впевненість у його силах.

6. ***Негативіст.*** Визнати і оцінити його знання і досвід.

7. ***Не проявляє інтересу.*** Запитати його про роботу. Привести приклади його сфери інтересів.

8. *«Велика шишка»*. Уникати прямої критики, застосовувати техніку «так, але ...»

9. *Розпитувач*. Адресувати це запитання групі учасників.

Критерії ефективності нарад

Під ефективністю розуміється відношення корисного результату і витрат на виконання деякого процесу. Нараду можна вважати ефективною, якщо:

- Мета наради досягнута;
- Розглянуто весь порядок денний;
- Запланована тривалість не перевищена;
- Прийняті рішення доведені до виконавців;
- Виконавці зрозуміли і прийняли, як виконувати рішення.

Психологічні підказки щодо реакції учасників наради

Одним з основних правил ведучого наради, оратора або просто виступає є спостереження за реакцією учасників наради. Чи можна сказати за зовнішнім виглядом, цікава тема розмови для людини чи ні? Як визначити, чи говорить виступаючий правду? Як проявиться зовнішній момент, коли людина почне сумніватися в правильності своєї позиції? На всі ці питання сучасна психологія дає відповіді. Ми ж наведемо кілька правил теорії міміки і жестів, якими повинен володіти кожен.

Жести оцінки – нахил голови в бік, почісування підборіддя, повільне ходіння по кімнаті.

Жести нервозності і невпевненості – покусання губ, постукування кінчиками пальців по столу, постійне поправлення зачіски і одягу, похитування ногою.

Жести заперечення - складені руки на грудях, у випадку відхилення назад корпус.

Жести схильності до співрозмовника – відкриті пози і переривчасті дотики до співрозмовника, у випадку відхилення корпус вперед.

Жести домінування - сидіти нога на ногу, схрестивши руки перед собою, часом за головою.

Дослідження, проведені Ніренбергом і Калером з вивчення жесту з'єднання, зчеплення пальців обох рук, показали, що цей жест означає розчарування або бажання приховати своє негативне ставлення до предмету розмови або людині. За допомогою потирання долонь один про одного людина невербально показує очікування позитивного результату. Розкриття рук, повертання відкритих долонь в сторону тих, хто слухає свідчить про щирість виступаючого. Психологи стверджують, що спостерігаючи за положенням долонь людини, можна судити про його чесність в даний момент бесіди. Якщо ж людина втрачає інтерес, але з ввічливості хоче виглядати зацікавленим, то він підпирає голову рукою, опускає її на підставу долоні. Справжній інтерес проявляється, коли рука знаходиться під щокою, але не служить опорою для голови. Існує чимало інших жестів, за допомогою яких можна розпізнати наміри та бажання людини.

4. Методи упорядкування планів робочого часу

Проведений контент-аналіз наукової літератури та врахування досвіду практиків засвідчує такі найпоширеніші методи упорядкування планів робочого часу, а саме: матриця Ейзенхауера, АБВ аналіз, метод “Альпи”, система Франкліна.

Матриця Ейзенхауера

Вибір першочергових завдань і справ за ступенем важливості

Встановити пріоритетність – означає визначитись, яким із завдань слід надати першочергове значення. Тому Вам варто навчитися “сортувати” справи за ступенем необхідності їх виконання, розставляти пріоритети.

Згідно з цим правилом пріоритети встановлюються за такими критеріями, як терміновість (наскільки швидко треба виконати цю справу) і важливість (наскільки результат його виконання впливає на успіх Вашого закладу освіти) справи.

В залежності від терміновості та важливості Ейзенхауер запропонував 4 категорії пріоритетності справ.

I. Термінові / важливі справи, це справи, несвоєчасне виконання яких приведе до значного збитку для Вашого закладу. За них слід братися негайно і самому їх виконувати.

II. Менш термінові / важливі завдання. Їх не треба виконувати терміново, вони, як правило, можуть почекати. Складності тут виникають тоді, коли ці завдання рано чи пізно перетворюються на термінові і повинні бути особисто Вами виконані у найкоротші терміни. Тому перевірте ступінь важливості і спробуйте завдання цього типу повністю або частково доручати своїм співробітникам.

III. Термінові / менш важливі справи. Тут існує небезпека потрапити під “тиранію” спішності і в результаті цілком віддатися вирішенню конкретного завдання, тому що воно термінове. Якщо завдання є не настільки важливим, то воно повинно бути в будь-якому випадку делеговано, оскільки для його виконання не потрібно яких-небудь особливих якостей.

IV. Менш термінові / менш важливі завдання. Дуже часто справи цієї категорії осідають на письмовому столі, і без того заваленому паперами. Якщо Ви раптом починаєте займатися цими справами, забуваючи про завдання першої категорії, то Вам не варто скаржитися на перевантаження роботою. Навіть Ваші підлеглі не повинні перейматися завданнями цієї групи.

Встановлення пріоритетів завдяки АБВ аналізу

За допомогою букв А, Б та В окремі завдання поділяються на три класи, а саме відповідно до їх значимості з точки зору досягнення професійних і особистих цілей.

Аналіз АБВ ґрунтується на наступних трьох закономірностях, підтверджених досвідом:

➤ Найважливіші завдання (категорія А) складають приблизно 15% кількості всіх завдань і справ, якими зайнятий керівник. Власна значимість цих задач (в сенсі внесок у досягнення мети) складає, однак, приблизно 65%.

➤ Неважливі завдання (категорія Б) припадає в середньому 20% загального числа і також 20% значущості завдань і справ керівника.

➤ Менш важливі й несуттєві завдання (категорія В) складають, навпаки, 65% загальної кількості завдань, але мають незначну частку – близько 15% у загальній "вартості" всіх справ, які повинен виконати менеджер.

Метод "Альпи"

Метод "Альпи" включає п'ять стадій:

- 1) складання завдань;
- 2) оцінку тривалості планованих дій;
- 3) резервування часу (у співвідношенні 60:40);
- 4) прийняття рішень щодо пріоритетів та передорученню окремих операцій;
- 5) контроль (облік незробленого).

При успішному використанні техніки планування часу і методів наукової організації праці Ви зможете щодня економити від 10 до 20% Вашого часу!

Пам'ятайте, що реалістичний план дня повинен бути завжди обмежений тим, що Ви фактично спроможні зробити. Після визначення списку завдань на день Вам необхідно оцінити зразкову тривалість запланованих дій

При складанні плану дня дотримуйтеся основного правила планування часу, згідно з яким планом повинно бути охоплено не більше 60% Вашого часу і приблизно 40% повинно бути залишено як резервного часу для несподіваних справ.

Якщо Ви запланували більше 60% свого часу, то слід невблаганно довести складений Вами список завдань до вказаних параметрів, встановлюючи пріоритети, передоручаючи справи і скорочуючи відпущений на них час. Залишок справ має бути або перенесений на наступний день, або викреслений, або завершений за рахунок понаднормових.

Система Франкліна

Багато менеджерів та керівники західних компаній з успіхом використовують систему планування, вона допомагає значно підвищити ефективність роботи – як за рахунок більш ефективного управління часом, так і за рахунок планування самої роботи.

Візуально цю систему можна відобразити у вигляді східчастої піраміди, а процес її застосування – як процес будівництва цієї піраміди.

Основа піраміди, що служить опорою для всіх інших поверхів – життєві цінності людини (грубо кажучи, те, чого він хоче від життя). Треба скласти список життєвих цінностей, причому не треба боятися витратити на це надто багато часу – важливо добре обміркувати список. Необхідно переконатися, що обрані цінності не суперечать один одному. Наступний етап – побудова другого поверху піраміди, який спирається на перший. Виходячи зі складеного списку, треба вирішити, чого він хоче добитися. Третій поверх передбачає за системою Франкліна складання генерального плану, що, за великим рахунком, необхідно, щоб досягти поставленої на попередньому етапі мети. Четвертий поверх піраміди – довгостроковий (на декілька років) проміжний план із зазначенням конкретних цілей і конкретних термінів. Вельми важливо вказати, досягненню, якого саме (яких саме) пункту генерального плану сприяє досягнення даної конкретної мети. Ще більш важливо вказівку конкретного терміну. У плані важливо вказати конкретні цілі і конкретні терміни з точністю до кількох місяців, а також вказати, яким пунктом генерального плану відповідає досягнення даної мети. П'ятий поверх – короткостроковий (на термін від кількох тижнів до кількох місяців) план. Дивлячись на довгостроковий план, людина запитує себе: "Що я можу зробити в найближчі тижні або місяці, щоб досягти тієї чи іншої мети?" Пункти довгострокового плану розбиваються на конкретніші завдання. Наприклад, якщо в довгостроковому плані є пункт: "Закінчити педагогічний університет", то в короткостроковий план увійдуть такі пункти, як "Подати документи до педагогічного університету", "Пройти курси з підготовки

до іспитів" і т.п. Слід скласти план на термін від 2-3 тижнів до 2-3 місяців і, як і на попередньому етапі, вказати конкретні терміни з точністю до декількох днів.

Нарешті, шостий поверх піраміди – це план на день. Складається він, як неважко здогадатися, на основі короткострокового плану – малі завдання вирішуються цілком за один день, більші розбиваються на підзадачі. Зазвичай план на день не просто складається за день до того, а складається із списку різних справ, які були призначені на цей день протягом декількох попередніх тижнів, часто в нього також вносяться корективи в протягом дня. Складаючи план на день, бажано вказати час виконання для кожного завдання.

Отже, у рамках одного дня у системі Франкліна використовується наступний прийом планування: всі завдання діляться на три категорії: першочергові, другорядні і малозначні. Як випливає з назви, першочерговими є завдання, що не терплять зволікання – терміново треба вирішити! Другорядними є завдання, які також бажано вирішити якомога швидше, але в крайньому випадку, вони будуть затримані на день-два (втім, якщо зволікати з рішенням другорядного завдання занадто довго, воно може перейти в розряд першочергових). Нарешті, малозначними вважаються завдання, які треба коли-небудь вирішити (добре б, звичайно, сьогодні), але терміни не підтискають і, якщо сьогодні немає часу, то можна відкласти їх на завтра, на післязавтра або на початок наступного місяця.

Метод визначення «жаб» та «слонів»

Практики з управління часом пропонують при створенні особистої системи тайм-менеджменту приділити увагу таким двом елементам цієї системи: «жаба» та «слон».

«Жабами» спеціалісти з тайм-менеджменту називають неприємні справи, що, можливо, потребують зовсім небагато часу, але настільки неприємні, що особистість їх завжди відкладає. «Жабами» можуть бути виконання звітів, дзвінки недружелюбним колегам, вирішення неприємних питань з керівником та ін. Ці справи часто довго відкладаються та можуть перетворитися на великі неприємності, можуть виникати ситуації, коли на вирішення «жаби» було необхідно 5 хвилин, але за рахунок відкладання на тиждень ця справа переросла у проблему. Тому фахівці з тайм-менеджменту рекомендують *кожного ранку «з'їдати одну жабу»*, тобто починати день з вирішення цієї неприємної справи, це дозволяє позбавитися цього тягаря, не думати про нього цілий день.

«Слонами» називають справи, що мають жорсткі часові обмеження або важчі працемістки завдання. Зокрема, «слонами» є, наприклад, розроблення плану розвитку організації, регіону, стратегії управління, вивчення іноземної мови тощо.

Література

1. Архангельский Г. А. Тайм-драйв. Как успевать жить и работать / Г. А. Архангельский. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2005. – 240 с.
2. Бодди Д., Пейтон Р. Основы менеджмент: пер. с англ. / Под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб: Изд. «Питер», 1999. – 816 с.
3. Друкер, Питер, Ф. Практика менеджмент.: Пер. с англ.– Москва: Изд. дом «Вильямс», 2002. – 398 с.
4. Кеннеди Д. Жесткий тайм-менеджмент. Возьмите свою жизнь под контроль / Д. Кеннеди. – М. : Альпина Паблишер, 2013. – 199 с.
5. Клівець П.Г. Менеджмент: теорія і практика. – Д.: Вид-во ТОВ "Баланс-Куб", 2006.

6. Крогерус М. Книга решений. 50 моделей стратегического мышления / М. Крогерус, Р. Чеппелер. – М.: Олимп-Бизнес, 2012. – 208 с.
7. Лукашевич Н. П. Теория и практика самоменеджмента: учеб. пособие / Н. П. Лукашевич. – К.: МАУП, 2002. – 360 с.
8. Організація праці менеджера: навч. посіб. / За ред. Чайка Г.Л. – К.: Знання, 2007. – 420 с.
9. Основи менеджменту: Підручник. Вид. 3 перероблене і доповнене / За ред.. Осовська Г. В., Осовський О. А. – К.: Кондор, 2008. – 664 с.
10. Основи менеджменту: підручник / За ред. Хміль Ф.І. – К.: Академвидав, 2005. – 608 с.
11. Стратегический менеджмент и предпринимательство: возможности для будущего процветания / За ред.. Виссема Х. – М.: Финпресс, 2000. – 272 с.
12. Трейси Б. Оставьте брезгливость, съешьте лягушку! 21 действенный принцип эффективного труда / Б. Трейси. – М.: Поппури, 2006. – 76 с.

Доброва Т.Г.

кандидат економічних наук,
доцент кафедри політичних наук і права

ПОДАТКОВІ ЗОБОВ'ЯЗАННЯ МАЛОГО ПІДПРИЄМСТВА

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

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

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

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

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

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

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

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

Група платника податку	Правовий статус	Вид економічної діяльності	Кількість найманих працівників	Граничний обсяг доходу на рік, грн..	Ставка єдиного податку ¹
1 група	Фізична особа – підприємець	Виключно: <ul style="list-style-type: none"> ✓ роздрібний продаж товарів з торгівельних місць на ринку; ✓ надання побутових послуг населенню 	без найманих осіб	300000	Від 1% до 10% розміру мінімальної зарплати
2 група	Фізична особа - підприємець	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Надання послуг (у т.ч. побутових) платникам єдиного податку та/або населенню ✓ Виробництво та/або продаж товарів² ✓ Діяльність у сфері ресторанного господарства. 	Без найманих осіб, або не більше 10 осіб	1500000	Від 2% до 20% розміру мінімальної зарплати
3 група	Фізична особа - підприємець, юридична особа	Будь які види діяльності, крім тих, що заборонені платникам єдиного податку ³	Не обмежена	5000000	- 3% від доходу для платників ПДВ; - 5% від доходу для неплатників ПДВ
4 група	Фізична особа - підприємець, юридична особа	Виробництво сільськогосподарської продукції	Не обмежена	Не обмежується, але частка сільгоспвиробництва дорівнює, або перевищує 75%	Від 0,16% до 0,81% нормативної грошової оцінки 1 га, в залежності від категорії земель, їх розташування

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

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

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

Головні критерії, за якими здійснюється групування є:

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

Зверніть увагу, що до **першої і другої групи** платників єдиного податку належать **лише фізичні особи-підприємці** (ФОП). Перша група не передбачає використання найманої праці. В другій групі допускається залучення найманих працівників, але не більше 10 осіб в середньому на рік. Граничний обсяг валового доходу на рік для першої групи – 300000 гривень, для другої групи – 1500000 грн.

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

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

Третя група підприємців – платників єдиного податку включає фізичних осіб-підприємців та юридичних осіб будь якої організаційно-правової форми. Кількість найманих працівників не обмежується. **Обсяг річного валового доходу не повинен перевищувати 5 млн. гривень.**

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

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

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

Особливою категорією платників єдиного податку є **суб'єкти четвертої групи**. До них належать лише виробники сільськогосподарської продукції. При цьому частка сільськогосподарського виробництва має дорівнювати, або перевищувати 75% загального обсягу виробництва.

Четверта група платників єдиного податку має **особливий об'єкт та базу оподаткування** (стаття 292¹ ПКУ). **Об'єктом** оподаткування є площа сільськогосподарських угідь (ріллі, сіножатей, пасовищ і багаторічних насаджень) та земель водного фонду (внутрішніх водойм, озер, ставків, водосховищ), що перебувають у власності сільгоспвиробника, або у використанні на умовах оренди. **Базою** оподаткування є

нормативна грошова оцінка одного гектара сільськогосподарських угідь за даними державного земельного кадастру.

2. Порядок визначення доходів платників єдиного податку

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

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

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

Дохід юридичної особи – дохід від господарчої діяльності протягом податкового (звітного) періоду, отриманий як в грошовій формі (готівковій і безготівковій), так і в матеріальній або нематеріальній формі (безоплатно отримані товари та послуги на підставі договору дарування або інших договорів – п. 292.3 ст. 292). В загальну суму доходу включаються доходи представництв, філій та відділень цієї юридичної особи.

До загальної суми річного доходу юридичної особи включається також сума коштів, отриманих від продажу основних засобів (п. 292.2 ст. 292). Якщо ці основні засоби були в експлуатації понад 12 місяців, дохід від продажу визначається як різниця між сумою, отриманою від покупця та їх залишковою балансовою вартістю на момент продажу².

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

До суми доходу платника єдиного податку третьої групи (юридичні особи) за звітний період включається вартість реалізованих протягом звітного періоду товарів (робіт, послуг), за які отримана попередня оплата (аванс) у період сплати інших податків і зборів, визначених ПКУ (п. 292.3 ст. 292), тобто у попередній період, коли ця юридична особа перебувала на загальній системі оподаткування.

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

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

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

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

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

3. Ставки єдиного податку

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

Ставка єдиного податку *для платників першої та другої групи* визначається у відсотках (фіксовані ставки) до *розміру мінімальної заробітної плати, встановленої законом на 1 січня* податкового (звітного) року.

Ставка єдиного податку для платників *третьої групи* визначається у *відсотках до доходу* (відсоткові ставки).

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

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

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

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

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

- *до суми перевищення граничного рівня річного доходу*, визначеного для даної групи платників у пп. 1, 2 і 3 п. 291.4 статті 291 ПКУ (300000 грн. для 1 групи, 1500000 грн. – для 2 групи, 5000000 грн. для 3 групи);

- до доходу, отриманого від провадження *діяльності, не зазначеної у реєстрі платників єдиного податку*, віднесеного до *першої або другої групи*;

- до доходу, отриманого при застосуванні іншого способу розрахунків, ніж передбачено для платників єдиного податку (*такі суб'єкти мають розраховуватися лише в грошовій формі – готівковій або безготівковій*)

- до доходу, отриманого від здійснення видів *діяльності, які не дають права застосовувати спрощену систему оподаткування*;

- до доходу, отриманого платниками першої або другої групи від провадження діяльності, яка не передбачена у пп. 1 або 2 пункту 291.4 статті 291 ПКУ.

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

- *до суми перевищення граничного рівня річного доходу*, визначеного для даної групи платників у пп. 3 п. 291.4 статті 291 ПКУ (5000000 грн.);

- до доходу, отриманого при застосуванні іншого способу розрахунків, ніж передбачено для платників єдиного податку;

- до доходу, отриманого від здійснення видів *діяльності, які не дають права застосовувати спрощену систему оподаткування.*

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

4. Податковий період. Порядок нарахування та сплати єдиного податку

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

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

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

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

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

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

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

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

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

5. Вимоги щодо реєстрації платників податку на додану вартість

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

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

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

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

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

У разі добровільної реєстрації платника ПДВ реєстраційна заява подається не пізніше ніж за 20 календарних днів до початку податкового періоду, з якого такі особи вважатимуться платниками податку та матимуть право на податковий кредит і виписку податкових накладних.

6. Ведення обліку і складання звітності платниками єдиного податку

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

Платники єдиного податку **першої і другої груп** та платники єдиного податку **третьої групи (фізичні особи-підприємці), які не є платниками податку на додану вартість**, ведуть «Книгу обліку доходів» шляхом щоденного, за підсумками робочого дня, відображення отриманих доходів (*форму та порядок заповнення Книги обліку доходів розглянемо в абзаці 6.1*).

Платники єдиного податку третьої групи (**фізичні особи - підприємці**), які **є платниками податку на додану вартість**, ведуть облік доходів та витрат за формою та в порядку, що встановлені центральним органом виконавчої влади (*дивіться абзаці 6.2*).

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

Платники єдиного податку першої та другої груп подають до контролюючого органу податкову декларацію платника єдиного податку у строк, встановлений для річного податкового (звітного) періоду, в якій відображаються обсяг отриманого доходу і щомісячні авансові внески (*порядок заповнення декларації розглянемо в абзаці 6.3*). Така податкова декларація подається, якщо платник єдиного податку не допустив перевищення протягом року граничного обсягу доходу, та/або самостійно не перейшов на сплату єдиного податку за

ставками, встановленими для платників єдиного податку другої, третьої групи, чи на загальну систему оподаткування.

Платники єдиного податку *третьої групи* подають до контролюючого органу податкову декларацію платника єдиного податку у строки, встановлені *для квартального податкового (звітного) періоду* (дивіться абзац 6.3).

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

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

Форма та порядок ведення «Книги обліку доходів» для платників єдиного податку першої, другої та третьої групи (які не є платниками ПДВ) затверджені Наказом Міністерства України від 19.06.2015 р. № 579 «Про затвердження форм книги обліку доходів і книги обліку доходів і витрат та порядків їх ведення» (далі – наказ № 579), який набрав чинності з 28.07.2015 р.³

Форма Книги обліку доходів представлена в табл. 2. За вибором платника податку Книгу можна вести в паперовому, або електронному вигляді. Від цього вибору залежить порядок реєстрації Книги у відповідному контролюючому органі. Ця процедура визначена у Порядку ведення Книги обліку – пункти 3 – 4.

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

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

- 1) у графі 1 зазначається дата запису;
- 2) у графах 2 – 6 щоденно відображається дохід від провадження господарської діяльності, що оподатковується за ставками, встановленими відповідно до [п. 293.2](#) та [пп. 2 п. 293.3](#) статті 293 глави 1 розділу XIV Кодексу, із сумарним підсумком за місяць, квартал, рік, зокрема отримана сума коштів за продані товари, виконані роботи, надані послуги протягом податкового (звітного) періоду в грошовій формі (окремо в готівковій та безготівковій), матеріальній або нематеріальній формі;
- 3) у графі 2 зазначається отримана сума коштів за продані товари, виконані роботи, надані послуги;
- 4) у графі 3 вказується сума повернутих коштів за продані товари, виконані роботи, надані послуги та/або передплати;
- 5) у графі 4 зазначається скоригована сума доходу за продані товари, виконані роботи, надані послуги на суму повернутих коштів за продані товари, виконані роботи, надані послуги та/або передплати та розраховується як різниця граф 2 і 3;
- 6) у графі 5 вказується вартість безоплатно отриманих товарів (робіт, послуг);
- 7) у графі 6 відображається загальна сума доходу як сума граф 4 і 5;
- 8) у графах 7 і 8 відображаються відповідно вид та сума доходу, що оподатковується за ставкою 15 % відповідно до [пп. 1 – 5](#) пункту 293.4 статті 293 глави 1 розділу XIV Кодексу.

³ Наказ Міністерства фінансів України від 19.06.2015 р. № 579 «Про затвердження форм книги обліку доходів і книги обліку доходів і витрат та порядків їх ведення» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua>

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

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

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

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

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

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

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

У відповідності до Закону № 579, фізичні особи – підприємці третьої групи, які є платниками ПДВ, мають надавати звітність не тільки про доходи, а і про витрати. Тому Книга обліку містить два розділи: I. Доходи і II Витрати⁴.

Форма Книги обліку доходів і витрат представлена в табл. 3.

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

⁴ Наказ Міністерства фінансів України від 19.06.2015 р. № 579 «Про затвердження форм книги обліку доходів і витрат та порядків їх ведення» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua>

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

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

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

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

II. ВИТРАТИ

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

Платник податку заносить до Книги відомості в такому порядку:

у розділі I «Доходи»:

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

у розділі II «Витрати»:

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

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

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

6.3. Податкова декларація платників єдиного податку

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

1) обсяг доходу, що оподаткований за відповідною ставкою єдиного податку, встановленою для таких платників п. 293.3 ст. 293 ПКУ;

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

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

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

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

Форми податкової декларації затверджені Наказом Міністерства фінансів України від 19.06.2015 р. №578 «Про затвердження податкових декларацій платника єдиного податку»⁵.

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

7. Порядок нарахування та сплати єдиного соціального внеску

В Українському законодавстві єдиний соціальний внесок (повна назва - **єдиний внесок на загальнообов'язкове державне соціальне страхування**) визначається як «консолідований страховий внесок, збір якого здійснюється до системи загальнообов'язкового державного соціального страхування в обов'язковому порядку та на регулярній основі з метою забезпечення захисту у випадках, передбачених законодавством, прав застрахованих осіб на отримання страхових виплат (послуг) за діючими видами загальнообов'язкового державного соціального страхування». Тобто завдяки таким внескам функціонує накопичувальна система загальнообов'язкового державного пенсійного страхування. Єдиний соціальний внесок (ЄСВ) не входить до системи оподаткування. Кошти, що надходять від сплати ЄСВ, зараховуються виключно в Пенсійний фонд та фонди загальнообов'язкового державного соціального страхування, і використовуються лише за цільовим призначенням.

Правові та організаційні засади забезпечення збору та обліку єдиного соціального внеску, його розмір, порядок нарахування та сплати визначаються Законом України «Про збір та облік єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування» № 2464-VI від 08.06.2010 року з численними змінами і доповненнями. Останні зміни в цей закон внесені Кабінетом Міністрів України в грудні 2016 року (Закон України «Про внесення

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

змін до деяких законодавчих актів України» № 1774-VIII від 06.12.2016)⁶, які набрали чинності з 1 січня 2017 року. Органом виконавчої влади, який здійснює адміністрування єдиного соціального внеску є Пенсійний фонд України.

Платниками ЄСВ є роботодавці: підприємства, установи і організації, які використовують працю фізичних осіб на умовах трудового договору; фізичні особи-підприємці, які залучають найманих працівників; фізичні особи, які забезпечують себе роботою самостійно; особи, які проводять незалежну професійну діяльність (наукову, літературну, артистичну, художню, медичну, освітню тощо). Платники ЄСВ мають бути зареєстровані у відповідному підрозділі Пенсійного фонду України з моменту здійснення ними державної реєстрації в якості юридичної або фізичної особи – підприємця.

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

Ставка єдиного соціального внеску – становить **22%** від бази нарахування. Для юридичних та фізичних осіб-підприємців, які використовують найману працю, базою для нарахування ЄСВ є нарахована кожному найманому працівнику заробітна плата, включаючи основну та додаткову зарплату, інші заохочувальні та компенсаційні виплати, в тому числі в натуральній формі.

Фізичні особи-підприємці, які обрали спрощену систему оподаткування і здійснюють нарахування ЄСВ *за себе*, можуть *самостійно визначити суму внеску*. Однак законодавством встановлені мінімальні та максимальні величини бази для нарахування ЄСВ. **Нижня межа** – це мінімальна заробітна плата. Тобто сума **єдиного внеску не може бути меншою за розмір мінімального страхового внеску** (станом на 01 січня 2017 року 3200,00 грн. \times 0,22 = 704,00 грн.). **Верхня межа** бази нарахування встановлена законом на рівні **25 прожиткових мінімумів**. На 01 січня 2017 року прожитковий мінімум становить 1600,00 грн. Відповідно максимальна величина бази нарахування єдиного внеску дорівнює 40000 грн. (1600 \times 25). Тобто **максимальна сума єдиного внеску** становить на 01.01.2017р. 8800 грн. (40000 \times 0,22). Навіть якщо сума місячного доходу фізичної особи-підприємця перевищує 25 прожиткових мінімумів, він все одно не буде сплачувати більше ніж 22% від максимальної бази нарахування, зобов'язаний сплатити 8800 грн. ЄСВ⁷.

Фізичним особам – підприємцям першої групи платників єдиного податку законом надано право сплачувати **ЄСВ в розмірі 0,5 мінімального страхового внеску**. Станом на 01 січня 2017 року він становить 352,00 грн. (3200 \times 0,22 \times 0,5). Однак слід мати на увазі, що за таких умов до страхового стажу буде включена лише половина відповідного періоду здійснення підприємницької діяльності (за Законом стаж зараховується пропорційно до сплаченого єдиного внеску).

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

⁶ <http://zakon3.rada.gov.ua/laws>

⁷ Законом України «Про державний бюджет України на 2017 рік» передбачено збільшення прожиткового мінімуму з 01.05. 2017 до 1684 грн., з 01.12.2017 – до 1762 грн. Відповідно максимальна база нарахування ЄСВ зростає з 01.05.2017 до 42100 грн., з 01.12.2017 – до 44050 грн. Тож максимальний ЄСВ складе відповідно 9262 грн. та 9691 грн.

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

Термін сплати єдиного внеску: фізичні особи-підприємці, які обрали спрощену систему оподаткування зобов'язані сплачувати єдиний внесок, нарахований за календарний квартал, до 20 числа місяця, що настає за кварталом, за який сплачується ЄСВ. Наприклад ЄСВ, нарахований за перший квартал 2017 року, необхідно сплатити не пізніше 20 квітня 2017 року.

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

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

Єдиний внесок підлягає сплаті незалежно від фінансового стану платника.

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

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

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

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

Доброва Т.Г.
кандидат економічних наук,
доцент кафедри політичних наук та права
Тронько С.П.
проректор з адміністративно-господарської та навчальної роботи
кандидат історичних наук, доцент

АЛГОРИТМ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕННЯ ТА ОБГРУНТУВАННЯ ІДЕЇ ВЛАСНОГО БІЗНЕСУ

1. Передмова

Суть та соціально-економічне значення малого підприємництва

Перш ніж розібратися в тому, з чого слід починати шлях до підприємницької діяльності, розкриємо зміст основних категорій, які використовуються в українському законодавстві, та визначимо ту соціально-економічну роль, яка за природою належить малому бізнесу в ринковій економіці.

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.

Суб'єктами малого підприємництва за українським законодавством вважаються:

- фізичні особи, зареєстровані в установленому законом порядку як **фізичні особи - підприємці**, у яких середня кількість працівників за звітний період (календарний рік) не перевищує 50 осіб та річний дохід від будь-якої діяльності не перевищує суму, еквівалентну 10 мільйонам євро, визначену за середньорічним курсом Національного банку України;

- **юридичні особи – суб'єкти господарювання** будь-якої організаційно-правової форми та форми власності, у яких середня кількість працівників за звітний період (календарний рік) не перевищує 50 осіб та річний дохід від будь-якої діяльності не перевищує суму, еквівалентну 10 мільйонам євро, визначену за середньорічним курсом Національного банку України.

Враховуючи масштаби малого підприємництва за чисельністю зайнятих робітників та обсягом виробленої продукції (послуг) в структурі малого бізнесу виділяють мікропідприємництво.

Суб'єктами мікропідприємництва вважаються:

- фізичні особи, зареєстровані в установленому законом порядку як **фізичні особи - підприємці**, 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 Національного банку України;

- **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 10 осіб та річний дохід від будь-якої діяльності не перевищує суму, еквівалентну 2 мільйонам євро, визначену за середньорічним курсом Національного банку України.

Становлення та розквіт малого бізнесу визнається українською державою як пріоритетний напрямок ринкової трансформації економіки. Це обумовлено його значним економічним потенціалом. Найкраще це виявляється у притаманних малому бізнесу функціях.

1. Малий бізнес здатен зробити значний внесок у формування конкурентного середовища, оскільки може швидко реагувати на тенденції ринку і розробляти необхідні товари для задоволення потреб споживачів.

2. Надає ринковій економіці гнучкість, оперативно реагуючі на зміни кон'юнктури ринку, особливо в умовах швидкої диференціації споживчого попиту, зростання номенклатури товарів та послуг. Невеликий обсяг виробництва та обмеженість ресурсів змушує малі підприємства швидко пристосовуватися до змін. Можливості великого бізнесу в цьому напрямку значно менші.

3. Прискорює реалізацію новітніх технічних та комерційних ідей, наукоємної продукції. Понад 60% нових продуктів в ХХ сторіччі створено незалежними винахідниками й невеликими компаніями. Основою таких досягнень є більш вільні організаційні умови на малих підприємствах, більше індивідуального підходу в розробках.

4. Малий бізнес орієнтований переважно на регіональний ринок. Він ідеально пристосований до вивчення уподобань, побажань, звичок та інших характеристик споживачів місцевого ринку. І може максимально задовольнити їхні потреби.

5. Малий бізнес може виконувати допоміжні функції по відношенню до крупних підприємств. Останні децентралізують виробничий процес, передаючи малим підприємствам такі виробничі операції, які неефективно виконувати у великих масштабах.

6. Малий бізнес сприяє вирішенню проблеми зайнятості, створює нові робочі місця і поглинає надлишкову робочу силу під час циклічних коливань економіки.

7. Малий бізнес є умовою демократизації ринкових відносин, його розвиток сприяє послабленню соціальної диференціації, яка притаманна ринковій економіці. Він виступає як передумова створення середнього класу в суспільстві та розширення соціальної бази ринкових реформ.

8. Сприяє формуванню у населення поваги до власності та закону.

9. Знижує сподівання громадян на допомогу з боку держави у вирішенні їхніх соціальних проблем. Стимулює орієнтацію на власні сили. Відповідно зміщуються акценти соціальної політики з програм соціальної допомоги до програм стимулювання економічної активності.

Беручі до уваги перелічені потенційні можливості малого бізнесу, Українська держава постійно наголошувала на необхідності його підтримки.

Інституціонального оформлення така підтримка набула ще у «Державній програмі сприяння розвитку малого підприємництва» яка затверджувалася Кабінетом Міністрів України з 1994 по 1997 роки. З 2000 року державна підтримка малого підприємництва отримала статус національної політики. Це відображено в таких законодавчих актах як Закон України «Про державну підтримку малого підприємництва» від 19 жовтня 2000 року та

Закон України «Про Національну програму сприяння розвитку малого підприємництва в Україні» від 21 грудня 2000 року.

На сьогодні ця політика визначається **Законом України «Про розвиток та державну підтримку малого та середнього підприємництва в Україні» від 22 березня 2012 року**. У відповідності до Закону (стаття 3), **метою** державної політики у сфері розвитку малого та середнього підприємництва проголошується:

1. створення сприятливих умов для розвитку малого і середнього підприємництва;
2. забезпечення розвитку суб'єктів малого і середнього підприємництва з метою формування конкурентного середовища та підвищення рівня їх конкурентоспроможності;
3. стимулювання інвестиційної та інноваційної активності суб'єктів малого і середнього підприємництва;
4. сприяння провадженню суб'єктами малого і середнього підприємництва діяльності щодо просування вироблених ними товарів (робіт, послуг), результатів інтелектуальної діяльності на внутрішній і зовнішній ринки;
5. забезпечення зайнятості населення шляхом підтримки підприємницької ініціативи громадян.

З метою фінансової та організаційно-правової підтримки малого та середнього бізнесу заснований Український фонд підтримки підприємництва⁸ (УФПП) і відповідні регіональні фонди; ресурси цих фондів формуються за рахунок бюджетних коштів, коштів, отриманих від приватизації державного майна, добровільних внесків юридичних та фізичних осіб.

Попри розвинену законодавчу базу та задекларовану державою всебічну підтримку малому бізнесу, реальна практика виявляється значно складнішою. На масштаби та ефективність функціонування малого підприємництва впливає чимало зовнішніх факторів: рівень добробуту населення, загальна макроекономічна динаміка, вплив світового ринку на розвиток економіки країни та її конкурентоспроможність, результативність соціально-економічної політики уряду тощо.

Тому, вибір шляху на якому людина прагне реалізувати свій життєвий досвід та професійні навички має бути раціональним, тобто забезпечувати більше успіхів при найменших втратах. В цьому виборі ніхто інший не візьме на себе відповідальність та ризику. Це виключно самостійне рішення. Незалежно від конкретної галузі майбутньої діяльності, обирати можна між двома загальними варіантами реалізації своїх навичок і умінь: або працювати в статусі найманого робітника, або створити власний бізнес.

Створення власного бізнесу – це найбільш складний і ризикований шлях. Але з ним пов'язують надії на економічну свободу і значний фінансовий успіх.

Спробуємо визначити ті питання, котрі безперечно виникнуть на шляху до власного бізнесу, та які потребують ретельного вивчення.

⁸ Про зміст діяльності УФПП можна дізнатися на його офіційному сайт –<http://ufpp.gov.ua> Тут розміщена інформація про всі законодавчі акти, що регулюють діяльність малого бізнесу; про міжнародні організації сприяння підприємницькій ініціативі. На сайті можна дізнатися про плани і програми УФПП, щодо підтримки малого бізнесу. Тут ви знайдете розповіді підприємців про успішну реалізацію їхніх бізнес-проектів. Їх досвід може наштовхнути вас на перспективну бізнес-ідею.

2. Перші кроки на шляху до власного бізнесу

Деякі ціляться у приватного підприємця, як у хижака, інші дивляться на нього, як на дійну корову, і мало хто бачить в ньому витривалу коняку, яка тягне воза.

Уинстон Черчилль

1.

Перш ніж прийняти рішення «йти в малий бізнес», слід добре подумати, **чи не можна досягти виконання ваших бажань яким-небудь більш простим способом.**

Підприємці із значним досвідом не приховують труднощів, які неминучі на цьому шляху⁹. Будь який самий маленький бізнес потребує дуже багато часу та зусиль. Все життя підприємця має бути підкорене цій «бізнесовій машині». Підприємець в першу чергу «повинен», в другу – «зобов'язаний», і тільки в третю чергу «може». Ще не продавши навіть на 10 копійок, він уже повинен заплатити кільком установам (органам реєстрації, податковій інспекції, орендодавцю, постачальникам обладнання тощо). При цьому нікого не цікавить, чи заробив він що-небудь, чи ні. Не кожному підприємцю в малому бізнесі вдається отримати прийнятний дохід вже в перший рік роботи. Потрібно бути готовим до того, що всі вільні гроші буде поглинати бізнес. Навіть коли ваш бізнес запрацює і буде приносити дохід, але не виправдає ваші сподівання на великий фінансовий успіх, і ви, у відчаї, вирішите все кинути і закритися – то стикнетеся з тим, що зробити це не простіше ніж «котитися» далі. Можна понести суттєві втрати, іноді більші за здійснені інвестиції.

Але якщо гідної альтернативи ви не бачите, спробуйте визначити які ваші потреби та сподівання може задовольнити започаткування власного бізнесу.

2.

Розберемося в **можливих причинах, які спонукують зайнятися бізнесом:**

- бажання великого фінансового успіху;
- бажання «працювати на себе»;
- прагнення бути незалежним від начальників;
- небажання бути рядовим членом колективу;
- потреба реалізувати свій таланти керівника, організатора
- бажання повніше використовувати свої знання й навички;
- тяга до творчої свободи;
- прагнення випробувати свої сили в новій справі;
- бажання вільно розпоряджатися своїм робочим часом;

Сподіваюся, що Ви зможете додати до цього переліку власних аргументів.

Виникає питання: «Якщо власний бізнес обіцяє настільки очевидні переваги, то чому так небагато людей наважується стати підприємцем?»

За даними статистики частка продукту малих підприємств в українському ВВП не перевищує 17%. Для порівняння: в Італії – 70%, у Німеччині та Польщі – 60%.

⁹ Шестеренкин Е. Малий бізнес с нуля. Хватит мечтать, пора действовать – СПб: Питер, 2011. – 118 с. – С. 5

При цьому, по опитуваннях Інституту соціології НАН України, бажання почати власну справу висловили 30% наших співвітчизників, ще 19% на це питання відповіли «скоріше так». Тобто *кожен другий хотів би бути підприємцем.*

Однак, як бачимо, бажання дуже сильно розходяться з реальністю. За даними державної служби статистики *на 10 тисяч населення України припадає 76 малих підприємств зі статусом юридичної особи й 368 фізичних осіб-підприємців (менше 4% населення).*

У чому ж причини? Які обставини стримують підприємницьку ініціативу?

3.

Проаналізуйте стан зовнішнього середовища майбутнього бізнесу. Перш за все, ті його чинники, які прямо чи опосередковано можуть створювати ризики для вашої підприємницької діяльності. На сьогодні серед чинників, що стримують підприємницьку ініціативу в Україні, виділяються такі:

- **Низький рівень добробуту середнього українця,** відповідно відсутність власних фінансових ресурсів у потенційних підприємців. *За даними обстеження рівня добробуту українських домогосподарств, більшість громадян додатковий дохід направили б на поліпшення харчування, на відпочинок або оздоровлення. Тільки 5% готові вкласти їх у підприємницьку діяльність¹⁰.*

- **Несприятливі умови кредитування.** *Ефективна ставка відсотку по кредитах на розвиток бізнесу (купівлю обладнання) становить від 25 до 32% річних. Основою для розрахунків відсотку по кредитах комерційних банків є облікова ставка НБУ. В 2014 року вона досягала 30%. В подальшому поступово знижувалася: до 22% на кінець 2015 року, до 14% в 2016 р., з травня 2017 року утримується на рівні 12%. Значний вплив на кредитні ставки справляє індекс інфляції.*

Для порівняння: у країнах ЄС ставка відсотка по кредитах нижче 3% річних.

- **Низька купівельна спроможність населення.** *Сукупне падіння реальної зарплати за три останні роки перевищує 20%.*

- **Політична й економічна нестабільність.** *Вона є чи не головною загрозою для економічної активності будь якого бізнесу.*

- **Високий рівень бюрократизації при створенні і функціонуванні бізнесу, корупція, прямий рекет.** *Всесвітній банк розраховує світовий рейтинг по сприятливості умов ведення бізнесу – «Doing Business». У 2017 році Україна посідає в цьому рейтингу 80 місце. Це найнижча позиція із усіх європейських держав. Слід зауважити, що у стратегічній програмі «Україна – 2020», прийнятій у 2015 році, планується увійти до числа 30 кращих країн світу.*

- **Інфляція.** *2014 р. – 26%, 2015 р. – 49%, у 2016 р. – 12%, за січень-вересень 2017 р. – 14,6%. В порівнянні з 2010 роком споживчі ціни зросли в 2,3 рази. В таких умовах ані виробники, ані споживачі не можуть чітко прогнозувати свої доходи і витрати. Значно зростає ризик втрати прибутків.*

¹⁰ Офіційний сайт Державної служби статистики України - <http://www.ukrstat.gov.ua>

4.

Доцільно замислитися над таким питанням: *«Чому більшість людей, які прагнуть бути підприємцями, так і залишаються найманими робітниками? Які виправдання втримують їх на звичному місці й заважають зробити рішучий крок?»*.

Можливі аргументи:

- «У мене немає грошей».
- «Я не можу кинути роботу, тому, що мені потрібно утримувати родину».
- «У мене немає ніяких зв'язків у світі бізнесу».
- «Власний бізнес потребує занадто багато часу».
- «У мене недостатньо знань в області організації й ведення бізнесу».
- «Я боюся. Створення власного бізнесу для мене занадто ризикована справа».
- «Я занадто старий для цього».

Не виключаю, що ви зможете продовжити цей перелік.

Чим же відрізняється «підприємець» від «найманого робітника» за суб'єктивними установками? Таке порівняння провів професор Гарвардського університету Говард Стивенсон у статті «Погляд на підприємництво» в 1983 р. Його аргументи представлені в табл. 1.

Таблиця 1

Порівняння суб'єктивних установок «підприємця» та «найманого робітника»

«Найманий робітник»	«Підприємець»
Керується, насамперед, усвідомленням, що в нього все перебуває під контролем. («Як я можу почати власну справу? У мене немає грошей»)	Керується, насамперед, почуттям, що в нього є якісь можливості. («Головне ринуться в бій, а гроші знайдуться»)
Надає перевагу чітко встановленій ієрархічній градації. Вишиковує ланцюжок людей, які віддають один одному розпорядження, прагне стати в цьому ланцюжку людиною, яка віддає найголовніші команди.	Надає перевагу мережі із численних горизонтальних неформальних зв'язків. Погоджується на те, щоб його організація була маленькою й дешевою. Максимально використовує взаємовигідну кооперацію зі стратегічними партнерами для росту свого бізнесу.
Прагне захищеності: постійної роботи в надійній компанії, стабільної зарплати й можливості просуватися по службовим сходам. Це більш важливо, ніж гроші.	Не прагне підніматися по службовим сходам. Він хоче цими сходами володіти. Його цікавить не розмір зарплати, а результат роботи команди. Прагне до свободи.
Відчуває страх припуститися помилки, zaznати невдачі.	Здатен йти на ризик, взяти на себе повну відповідальність за бізнес, який веде.

Особливу увагу зверніть на таку суб'єктивну установку підприємця, як *готовність йти на ризик*, брати на себе відповідальність. Зауважте, що *жоден з видатних підприємців світу не зміг обійтися без помилок і невдач*. І саме здатність сприймати помилкові рішення як неминучий крок на шляху до успіху, рішучість починати все з початку і була запорукою успіху. «Підприємець» виходить з того, що очікувати сприятливого збігу обставин можна все життя. Для того, щоб розпочати бізнес потрібно три умови – ідея, люди і гроші. Якщо є хоча б дві з них, потрібно поринати у боротьбу. Мова має йти про вміння скористатися будь якою, навіть незначною, але зручною для підприємця обставиною. Успіху досягає той, хто хоче і вміє діяти. Виправдання невдач відсутністю сприятливих обставин не приймається. Безініціативним та ледащим ніякий вдалий випадок не допоможе.

Отже, якщо ви готові «вийти із зони комфорту» і стати на непростий шлях підприємця, зробіть наступний крок.

5.

Оцініть, чи готові ви до підприємництва. За допомогою відповіді на наступні запитання проведіть аналіз власних сильних і слабких сторін.¹¹

1. Які функції (не посади, а обов'язки) ви виконували за останні 3, 5, 10 років? Чи мають вони відношення до вашого нового бізнесу? В чому вони перетинаються і на скільки відсотків?

2. Чи активні ви, чи є у вас «драйв»?

3. Чи легко ви ставитесь до невдач? Чи зможете, втративши все, почати з початку?

4. Чи маєте ви хобі? Чи може воно стати вашим бізнесом?

5. Чи притаманні вам відвертість та прямолінійність?

6. Чи присутня в вас агресія?

7. Чи можете ви проявляти гнучкість в складних ситуаціях? Чи пасуєте ви перед силою та тиском?

8. Чи володієте ви аналітичним складом розуму? Чи здатні ви визначати суть проблеми і потім вирішувати її швидко і якісно?

9. Чи маєте ви натуру торговця? Чи вмієте торгувати? (*Мова йде про мистецтво спілкування з потенційними партнерами по бізнесу, або споживачами – вміння заключати торговельні угоди*)

10. Чи готові ви піти на особисті жертви заради діла?

11. Чи вмієте ви бути наполегливим і весь час добиватися свого?

12. Як у вас із здоров'ям? Чи витримаєте ви довгі часи роботи, котрих потребує від вас бізнес?

13. Чи можете ви розраховувати на поміч та підтримку вашої родини?

14. Чи можете ви запропонувати ринку щось таке (товар чи послугу), що суттєво краще того, що є на даний момент?

15. Чи є у вас бачення майбутнього бізнесу? Яким він має бути років через десять?

Відповіді на ці запитання допоможуть визначити, чи готові ви то початку підприємницької діяльності.

¹¹ Теплухин А. Библия малого бизнеса. От идеи до прибыли. – М.: АСТ, 2010. – 310 с. – С. 21-22.

На завершення слід наголосити: для того, щоб розпочати будь який бізнес, потрібен елемент, котрий часто залишається поза увагою - *захопленість*. Будь який, самий хороший план не буде реалізований, якщо немає захоплення ним, того самого «драйву». Без нього підприємець, скоріш за все не витримає тиску конкурентів, злякається труднощів, піде з бізнесу. Захопленість надихає на інновації, наповнює людину впевненістю і колосальною енергією. Спеціалісти стверджують, що захопленість – це могутня конкурентна перевага.

6.

Оберіть бізнес, якій найповніше відповідає вашим інтересам і можливостям.

По-перше, слід визначити, які види господарської діяльності, доступні для малого бізнесу, можуть бути перспективними у вашому регіоні.

Так видається, що найбільш перспективні напрямки розвитку одеського регіону – туризм, торгівля. Розвиток порту, логістичного центру, передбачає потребу в розвиненій інфраструктурі. За будь яких обставин існує попит на продукти харчування та побутові послуги населенню.

Відповідно можна передбачити сприятливі перспективи для розвитку таких видів бізнесу:

- Готельний бізнес (міні готелю, хостели, бази відпочинку)
- Кемпінги
- Прокат автомобілів, автостоянки
- Автомобільні заправки
- Станції технічного обслуговування автомобілів
- Поштові послуги (експрес - доставка)
- Ресторанний бізнес, кафе швидкого харчування, національна кухня, ін.
- Туристичний бізнес (екологічний туризм, краєзнавчі екскурсії, бюджетний відпочинок для молоді, відпочинок для аматорів рибного лову, тощо)
- Виробництво й продаж сувенірів (*Hand made*)
- Виробництво будівельних матеріалів (тротуарної плитки, пластикових вікон і ін.)
- Ремонтно-будівельні роботи (*в умовах значного обсягу житлового будівництва*)
- Виробництво палива для обігріву житлових будинків з поновлюваних ресурсів (брикети з очерету, соломи й ін.)
- Виготовлення меблів по індивідуальних замовленнях
- Побутові послуги населенню (ремонт і індошиття одягу, перукарське послуги, хімчистки, тощо.)
- Вирощування свійської птиці, кролів, овець тощо, бджільництво.
- Вирощування грибів та іншої сільськогосподарської продукції
- Центри раннього розвитку дітей, міні-дитячі сади.
- Організація дозвілля для молоді, проведення свят, тощо
- Навчальні курси за інтересами споживачів
- Торгівля продовольчими й промисловими товарами
- (*Додайте свої варіанти*)

Полегшити процедуру вибору допоможе ознайомлення з класифікатором видів економічної діяльності (КВЕД), який можна знайти на офіційному сайті Державної служби статистики України – <http://www.ukrstat.gov.ua>.

По-друге, щоб обрати конкретний вид діяльності з багатьох можливих, **складіть список з 8-10 вимог, які ви пред'являєте до свого бізнесу**. Наприклад:

1. Висока прибутковість
2. Можливість залучення до справи членів родини.
3. Можливість використання своїх знань, професійної підготовки.
4. Можливість суміщення із поточною діяльністю.
5. Невеликий початковий капітал.
6. Наявність значного попиту на продукцію.
7. Недостатній рівень задоволення потреб ринку.
8. Можливість реалізувати свої творчі здібності.
9. Можливість отримати допомогу й пільги від місцевих органів влади.
10. Можливість швидкого переключення на інші види діяльності.

Доповніть цей перелік за власними міркуваннями.

Ранжуйте ці вимоги по ступеню значимості для вас. Оцініть за десятибальною системою кожен з вимог (чим нижче ранг, тем менше бал). **Очевидно, що вибір слід зробити на користь того бізнесу, який найбільш повно відповідає вашим вимогам, і має найвищу суму балів.**

У якості **поради для підприємця-початківця** доцільно навести рекомендації, сформульовані автомобільним королем Генрі Фордом в книзі «Моє життя, мої досягнення»:

- Не слід на перший план ставити фінансовий успіх. Переважаючи турбота про гроші тягне за собою боязнь невдачі, котра гальмує справу, викликає страх перед конкурентами, змушує остерігатися змін у методах виробництва, побоюватися кожного кроку, що вносить новації в бізнес. В кінцевому рахунку шлях до успіху відкритий для того, хто думає на самперед про наполегливу працю, про найкраще виконання своєї роботи.

- Якщо ви вимагаєте від когось-небудь, щоб він віддавав свій час і енергію для діла, то потурбуйтеся про те, щоб він не відчував фінансових труднощів. Це окупається. Наші прибутки доводять, що високі зарплати робітників є самим вигідним діловим принципом.

- Коли прибуток «виймається» з покупця, або з робочих, це свідчить про погане ведення діла. Бережіться погіршувати продукт та оббирати публіку, бережіться знижувати зарплату. Прибуток повинно дати більш кваліфіковане керівництво справою.

- Невдачі виникають в наслідок страху, спокою, розніженості та безтурботності. Усунення страху створює впевненість та достаток. Встаньте та озбройтеся. Хай милостиню отримує слабкий!

7.

Відповідальний крок в алгоритмі ухвалення рішення – **вибір організаційно-правової форми підприємства**, яка є оптимальною для вашого бізнесу.

Це питання є важливою складовою майбутнього бізнес-плану. Йому присвячений особливий розділ – Юридичний план (або основна частина Організаційного плану)

Вибір організаційно-правової форми підприємства залежить від:

- прогнозованих масштабів господарської діяльності;
- перспектив росту;
- способів залучення фінансових ресурсів і ін.

Інформацію про суть і особливості організаційно-правових форм підприємства містить Цивільний кодекс України (глави 5 і 8), а також Закон України «Про господарчі товариства»¹²

Відповідно до законодавства бізнес може здійснювати:

- **фізична особа-підприємець** (ФОП)
- **юридична чи фізична особа** у формі **приватного підприємства**
- **юридична особа** у формі **господарчого товариства**.

Розгляньте більш детально особливості різних форм **господарчих товариств**. Інформація про них представлена в *додатку № 1 «Види господарчих товариств»*.

Господарські товариства мають кілька видів. Вихідною відмінністю є відповідальність учасників по зобов'язаннях підприємства. Всі господарчі товариства, крім акціонерних підприємств, передбачають не тільки об'єднання капіталів, але і безпосередню участь засновників у господарчій діяльності. Акціонерне товариство – це, перш за все, об'єднання капіталів. Участь в управлінні може бути лише формальною.

Зрозуміло, що для підприємця-початківця немає сенсу розглядати такий вид, як акціонерне товариство. Серед інших форм найменш ризиковим є створення товариства з обмеженою відповідальністю. В даному випадку підприємець ризикує лише своїми внесками в капітал даного підприємства. Інше його майно не залучається при необхідності погашення збитків, або боргів. Зверніть увагу, що, за законом, засновником товариства з обмеженою відповідальністю може бути навіть одна особа.

Загалом, у **малому бізнесі** частіше використовуються такі форми як фізична особа-підприємець, приватне підприємство й товариство з обмеженою відповідальністю.

Щоб зробити правильний вибір, **уважно проаналізуйте переваги й недоліки** кожної із цих форм господарювання. Їх перелік ви знайдете в *додатку 2 «Мале підприємництво: яку правову форму обрати?»*

Зваживши всі переваги та недоліки різних організаційних форм бізнесу, ви, скоріш за все, зробите висновок, що найпростіше почати бізнес у формі **фізичної особи – підприємця**.

Така форма бізнесу цілком **відповідає тим критеріям, які ми виділяли**, вирішуючи в принципі питання про доцільність самостійної підприємницької діяльності. Вона дає:

- відносну економічну свободу: вкладення власних грошей стимулює роботу й відповідальність; успіх залежить від здатності підприємця приймати правильні рішення; прибуток повністю належить йому;
- можливість «працювати на себе», незалежність від будь-яких начальників;
- можливість реалізації своїх творчих і організаторських талантів і інші переваги.

Але якщо ви бажаєте досягти не просто прийняттого рівня добробуту, а **прагнете великого фінансового успіху**, то така форма бізнесу, як фізична особа-підприємець обмежить ваш розвиток. Як відзначалося, ФОП, як правило, не припускає великих масштабів

¹² <http://zakon4.rada.gov.ua>.

виробництва. Фізичній особі складніше залучити кредитні ресурси. Та й потенційні партнери воліють працювати з юридичними особами.

Якщо обраний вами бізнес передбачає більші масштаби, залучення значних фінансових ресурсів, необхідність без обмежень залучати найманих робітників, то **доцільно вибрати товариство з обмеженою відповідальністю.**

8.

Не менш важливим аргументом у виборі певної форми господарювання є **порядок звітності та оподаткування**, який використовується стосовно різних видів підприємництва.

Невеликий масштаб бізнесу дає можливість використовувати **спрощену систему оподаткування.**

Така система передбачає сплату так званого **єдиного податку**, який утримується у фіксованій сумі, незалежно від величини доходу, або визначається у відсотках від валового доходу. Останнє залежить від певних характеристик підприємства: напрямку господарської діяльності, чисельності найманих працівників та величини доходу.

Так всі суб'єкти, що обрали спрощену систему оподаткування поділені на 4 групи.

До першої групи віднесені фізичні особи-підприємці, які займаються виключно роздрібним продажем товарів з торгівельних місць на ринку та наданням побутових послуг населенню. Вони не використовують найманої праці. Річний дохід не може перевищувати 300 тис. грн. Друга група платників єдиного податку включає фізичних осіб-підприємців, які займаються виробництвом та продажем товарів, надають послуги платникам єдиного податку та населенню, або працюють у сфері ресторанного господарства. Чисельність найманих працівників не може перевищувати 10 осіб. Граничний рівень річного доходу 1500 тис. грн. До третьої групи належать як фізичні так і юридичні особи – підприємці. Вони можуть обрати будь який вид діяльності (крім заборонених законом для платників єдиного податку). Чисельність найманих працівників не регламентується. Граничний обсяг річного доходу – 5000 тис. грн. Четверта група об'єднує підприємців (фізичних та юридичних осіб), які зайняті виробництвом сільськогосподарської продукції. Єдине обмеження, встановлене законодавством, полягає в тому, що частка сільськогосподарського продукту в загальному обсягу доходу має бути не менше 75%.

Четверта група платників єдиного податку сплачує його в залежності від категорії землі, що використовується в господарстві та її розташування (від 0,16% до 0,81% нормативної грошової оцінки 1 га).

Інформацію про ставки та абсолютну величину єдиного податку для 1 – 3 груп платників станом на **01.01. 2017** рік містить наступна схема.

Зверніть увагу на те, що сума єдиного податку для фізичних осіб – підприємців 1-2 групи визначається виходячи з розміру мінімальної заробітної плати, яка затверджена в Законі України «Про державний бюджет» на 1 січня відповідного року.



Рисунок 1 – Ставки та розмір єдиного податку

Крім того підприємці сплачують *єдиний соціальний внесок*. Його ставка – 22% від величини нарахованої зарплати. Якщо підприємець не залучає найманих працівників, мінімальний внесок становить 22% від мінімальної заробітної плати, встановленої урядом на 1 січні поточного року. В 2017 р. він дорівнює 704 грн. на місяць (мінімальна зарплата – 3200 грн.).

Детальну інформацію про діючу систему оподаткування малого бізнесу містить розділ даного посібника «**Податкові зобов'язання малого підприємства**»

Податкова система – це один із зовнішніх факторів бізнесу, який може або стимулювати, або пригнічувати господарську активність. Проблемою для українського підприємництва є *нестабільність оподаткування*, часті зміни не тільки ставок оподаткування, але й порядку податкового вилучення. Така ситуація є одним з *факторів ризику*: ускладнює прогнозування можливостей розвитку, стримує інвестиційну активність.

9.

Якщо за будь-якими з параметрів бізнесу, що виділені вище (величина річного доходу, чисельність виробників, вид господарчої діяльності, необхідність залучення кредитів, або коштів партнерів тощо) неможливо функціонувати у формі фізичної особи-підприємця, необхідно заснувати товариство з обмеженою відповідальністю.

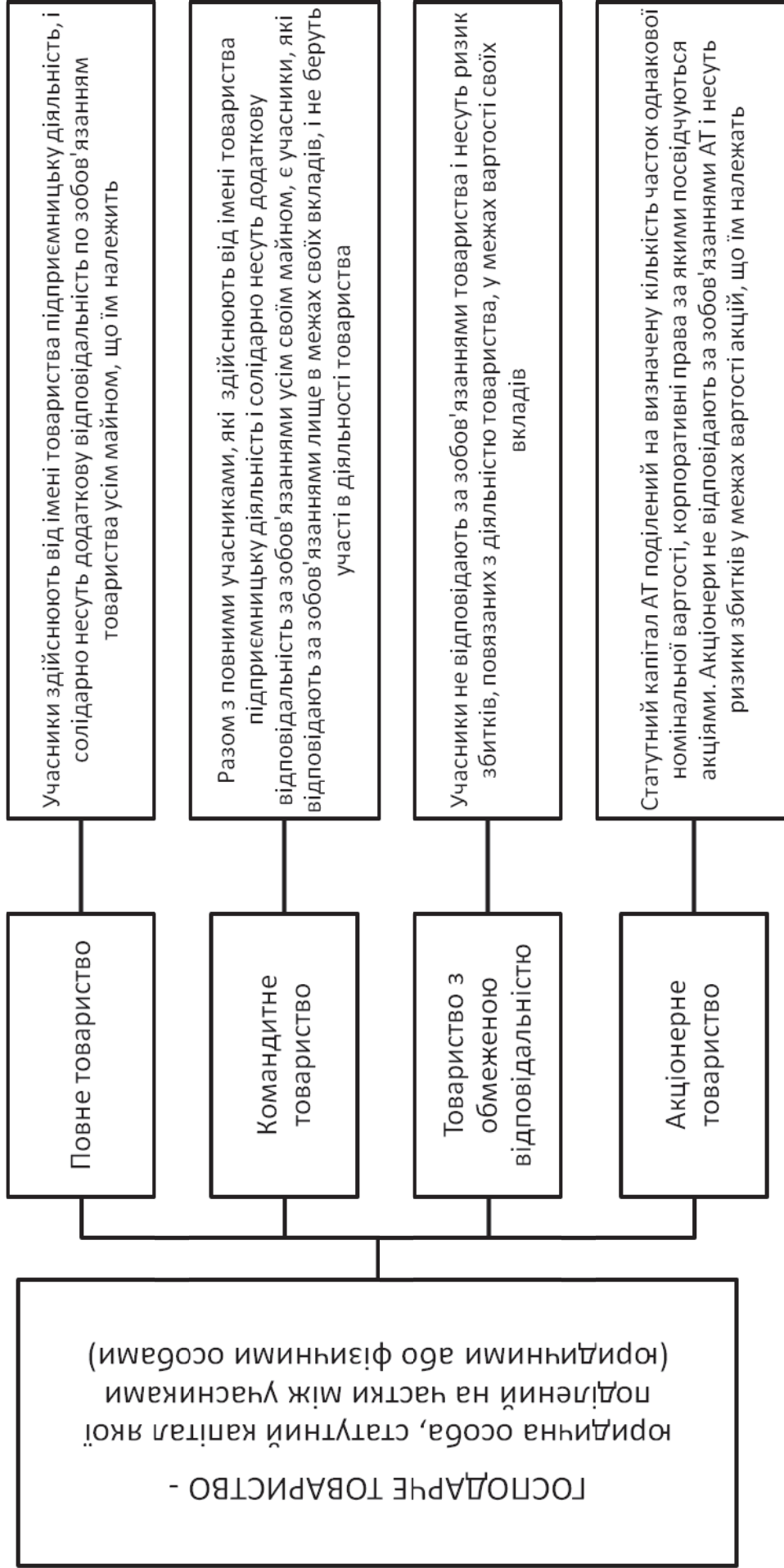
Тоді ваша роль у бізнесі суттєво змінюється. Вам доведеться створити ефективно працюючий колектив і стати його керівником, визначати та делегувати повноваження та відповідальність своїх співробітників, забезпечувати їх мотивацію, розв'язувати конфлікти, здійснювати контроль над всією «бізнесовою машиною».

Виникає природне питання: *Чи готові ви до ролі керівника колективу, менеджера вищої ланки управління?* Перевірте свої управлінські можливості за допомогою тесту, що міститься в додатку 3 «*Чи можете ви бути керівником?*». Чесні і відверті відповіді дозволить виявити ті проблеми, над якими вам обов'язково доведеться працювати, щоб стати ефективним менеджером.

Якщо у підсумку перших дев'яти кроків ви упевнилися в доцільності організації власного бізнесу, робіть НАСТУПНИЙ КРОК. Приступайте до розробки бізнес-плану.

БАЖАЄМО УСПІХУ І НАДХНЕННЯ!

Види господарчих товариств



Мале підприємництво: яку організаційно-правову форму обрати?

Форма бізнесу	Переваги	Недоліки
<p>Фізична особа - підприємець</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Простий процес реєстрації бізнесу. • Спрощена система оподаткування. • Спрощена система бухгалтерського обліку та звітності. • Підприємець організує бізнес на свій розсуд, працює скільки сам вважає за потрібне. • Законом не передбачено створення статутного фонду. Підприємець самостійно визначає обсяг фінансових коштів, необхідних для бізнесу. • Відсутність вимоги відкривати розрахунковий рахунок та виготовляти печатку. • Підприємець одноосібно привласнює валовий дохід і самостійно розпоряджається ним. 	<ul style="list-style-type: none"> • Потенційні споживачі з більшою довірою ставляться до юридичних осіб. • Складно залучити кошти бізнес-партнерів (вони не мають юридичних гарантій отримання зиску із вкладених коштів, відсутня можливість контролювати рух коштів) • У разі отримання збитків, чи банкрутства, підприємець відповідає за своїми зобов'язаннями усім своїм майном, на яке за законом може бути звернено стягнення • Підприємець не може продати, або передати іншій особі свій бізнес. Передбачена лише процедура закриття. • В разі ліквідації засновник втрачає кошти, які витратив на придбання ліцензій та дозволів на ведення бізнесу. • Не може здійснювати певних видів господарювання (телебачення і радіомовлення, фінансові послуги, обробка металобрухту, будівництво та експлуатація автодоріг, освітні послуги та інші).
<p>Приватне підприємство (створене однією або кількома фізичними особами)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Найменш врегульована законодавством форма підприємництва • Немає мінімальних та максимальних обмежень щодо розміру статутного фонду і термінів його внесення, можливо взагалі його не створювати. • Найпростіша серед юридичних осіб процедура заснування. • Можливість одноосібного прийняття рішень та розподілу прибутку. • За своїми зобов'язаннями відповідає лише в межах майна, що належить ПП, і не відповідає по особистих зобов'язаннях засновників 	<ul style="list-style-type: none"> • Значний ризик для кредиторів, оскільки законодавчо не визначений розмір статутного фонду. • Відсутність легального механізму збереження контролю засновника над майном, яке він передав підприємству (якщо він сам не є директором). • Обмежене законодавче регулювання ускладнює вирішення питань успадкування майна, майнові спори між членами подружжя та родичами тощо.

Додаток 2 (продовження)

Форма бізнесу	Переваги	Недоліки
<p align="center">Товариство з обмеженою відповідальністю</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Статутний фонд утворюється кількома засновниками (поділений на частки). • Засновниками ТОВ можуть бути як фізичні так і юридичні особи. • ТОВ може бути утворено навіть однією особою • Учасники несуть відповідальність по зобов'язанням ТОВ лише в межах вартості своїх вкладів • Учасники можуть брати участь в управлінні товариством та одержувати інформацію про його діяльність • Кредитори з більшою довірою ставляться до ТОВ, оскільки є майно, що може бути заставою. • Допускається реєстрація ТОВ з використанням модельного статуту, що знижує витрати на його розробку та спрощує процес реєстрації • Учасник ТОВ може продати свою частку бізнесу (подарувати, обміняти) без реорганізації підприємства • Можливо пізніше прийняти до складу учасників інших осіб без реорганізації • Учасник може вийти з ТОВ, забравши свою частку в капіталі (в грошовому вираженні) 	<ul style="list-style-type: none"> • Більш жорстке державне регулювання і контроль над діяльністю ТОВ порівняно з іншими формами підприємництва • Вище витрати на реєстрацію, оскільки обов'язковими є розробка статуту (якщо не використовується модельний статут), відкриття банківського рахунку, виготовлення печатки та інше. • Межі статутного капіталу законодавчо не визначені, однак він має бути внесений протягом року з моменту реєстрації ТОВ. Якщо ця вимога не виконана, ТОВ має: або виключити учасника, який не виконав своїх зобов'язань, і перерозподілити його частку капіталі між іншими учасниками; або зменшити статутний фонд; або зовсім ліквідувати товариство. • Хоча кожен учасник ТОВ має право вийти з нього, забравши свою частку капіталу, на практиці це потребує доброї волі інших вкладників. Справа в тому, що будь яка зміна учасників потребує повної перереєстрації ТОВ з внесенням відповідних змін в установчі документи.

ТЕСТ

Чи можете ви бути керівником?¹³

Пропонується ряд управлінських ситуацій. Необхідно вибрати правильний, з вашої точки зору, варіант рішення.

1. Поведінка керівника, як правило, визначається, з одного боку, страхом за невиконання завдання в потрібний термін, з іншого – вступити в конфлікт з підлеглими. Уявіть собі, що з наступного дня вам доведеться керувати великою групою людей. Чого ви більше за все боїтесь?

- А) що можете опинитися менш обізнаними в суті справи, ніж вони;
- Б) що у вас можуть виникнути конфлікти і працівники будуть протестувати проти ваших рішень;
- В) ви боїтесь за кінцевий результат, що вам не вдасться виконати справу на тому рівні, як ви бажали.

2. Підприємство, керівником якого ви є, отримало завдання. Його необхідно виконати в короткий термін. Що ви зробите?

- А) зберете найбільш компетентних працівників і колективно відпрацюєте найбільш ефективний варіант виконання завдання;
- Б) за основу візьмете декілька запропонованих спеціалістами варіантів та виберете з них найкращий;
- В) приймете рішення самостійно.

3. На засіданні виникла конфліктна ситуація. Найбільш ефективний варіант вирішення певної проблеми, на вашу думку, запропонували молоді спеціалісти. Але більшість спеціалістів опротестували цей варіант та висунули свій. Що ви будете робити?

- А) погодитесь з більшістю;
- Б) підтримаєте молодих спеціалістів, поясните суть справи незгодним;
- В) спробуєте знайти компромісне рішення.

4. Які знання в роботі керівника, на ваш погляд, повинні домінувати?

- А) спеціальні знання (технології, умови виробництва, методики навчання, тощо);
- Б) знання у сфері управління.

5. Ви передали виконавцю дозвіл на вирішення проблеми. В роботі допущена помилка. Яку долю відповідальності ви візьмете на себе?

- А) візьмете максимум відповідальності на себе;
- Б) розділите її з виконавцем;
- В) повністю перекладете відповідальність на виконавця.

6. Ви повинні провести важливе засідання. Як ви до нього поставитесь? Підготуйтеся:

- А) наперед визначите коло учасників, доповідача і його напарника, коло питань, за якими вони повинні доповісти; забезпечите підготовку проекту рішення;

¹³ Бабець Є.К., Максимчук А.Г. та ін. Основи менеджменту: Навчальний посібник. – К.: «ВД «професіонал», 2007. – 496 с. – С. 442 – 446.

Б) повідомите тему та запропонуєте підлеглим прийти на засідання зі своїми пропозиціями.

7. В колективі, яким ви керуєте, стали часто спостерігатися випадки порушення трудової дисципліни. Що на вашу думку принесе найбільший успіх в підйомі дисципліни?

- А) виховні заходи (переконавання);
- Б) адміністративні заходи (догана, стягнення);
- В) виконання заходів по вдосконаленню організації праці (поліпшення умов праці, більш чіткий розподіл обов'язків між працівниками);
- Г) скорочення матеріального заохочення.

8. Ви повинні підписати важливий документ. Як ви вчините?

- А) особисто приймете виконавця для підписання документу;
- Б) отримаєте документ через секретаря, а незрозумілі питання з'ясуєте у виконавця по телефону.

9. Щоденно на ім'я керівника крупної організації приходять понад 100 документів та листів (в тому числі і особистих). Як ви вчините?

- А) особисто розглянете всі документи і приймете рішення;
- Б) з числа документів, що надійшли, відокремите головні, першочергові, та доручите їх розглянути спеціалістам;
- В) поділите всі документи на групи та відправите відповідним спеціалістам для підготовки доповідей;
- Г) доручите референту зробити попередній розбір документів і відправите до відповідних підрозділів для розробки пропозицій.

10. У колективі, яким ви керуєте, є неформальний лідер. Колектив у багатьох питаннях прислуховується до його думки. Ваші дії в цій ситуації?

- А) спробуєте його позбутися;
- Б) залишите все без уваги;
- В) спробуєте знайти з ним спільну точку зору.

11. У вашому колективі працює співробітник, який має особливі організаторські та ділові якості, але скандальний за натурою. У зв'язку з цим більшість ваших підлеглих висловлюють незадоволення, та вимагають його звільнення. Як ви вчините?

- А) звільните цього співробітника;
- Б) переконаєте його поводитися в колективі інакше;
- В) залишите його без уваги;
- Г) запропонуєте який-небудь інший вихід.

Ключі до розв'язання

Номери тестів	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Кількість балів	А – 1	А – 2	А – 1	А – 1	А – 2	А – 1	А – 2	А – 3	А – 1	А – 1	А – 1
	Б – 2	Б – 3	Б – 3	Б – 2	Б – 3	Б – 3	Б – 1	Б – 2	Б – 2	Б – 2	Б – 4
	В – 3	В – 1	В – 2		В – 1		В – 4		В – 4	В – 4	В – 2
							Г – 3		Г – 4		Г – 3

Якщо сума балів **більше 30** – ви можете бути гарним керівником великого колективу.

Якщо сума становить **24 – 30 балів** – ви можете бути керівником невеликого колективу.

Якщо **менше 24 балів** – необхідно значно більше працювати над підвищенням своїх знань у галузі управління.

*Полуяктова О.В.,
доцент кафедри політичних наук і права
ПНПУ імені К.Д.Ушинського,
м.Одеса, Україна*

МЕТОДОЛОГІЯ РОЗРОБКИ БІЗНЕС-ПЛАНУ

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

Бізнес-планування є однією з найважливіших складових системи фінансового планування на підприємствах, які функціонують в умовах конкурентного середовища, оскільки воно не тільки забезпечує внутрішні потреби підприємства в обґрунтованих кількісних оцінках майбутніх капіталовкладень, а й сприяє залученню надійних інвесторів для їх фінансування.

Бізнес-план – це ретельно підготовлений документ, який розкриває всі сторони господарської діяльності і є формою експертної оцінки доцільності та ефективності здійснення нової господарської діяльності.

Мета бізнес-плану - структуровано відобразити всю інформацію про життєвий цикл бізнесу, його складові, вивести вартість проекту, час виходу на точку беззбитковості і рівень прибутковості.

Основні завдання розробки бізнес-плану:

1. Оцінка новизни і перспективності підприємницької ідеї.
2. Аналіз слабких і сильних сторін підприємницької ідеї.
3. Визначення витрат, джерел і величини фінансових ресурсів.
4. Побудова концепції підприємницької діяльності та визначення її стратегії.
5. Оцінка кон'юнктури ринку.
6. Вивчення діяльності конкурентів.
7. Визначення ступеня можливого господарського ризику.
8. Пошук надійних партнерів для розробки і реалізації інноваційно-інвестиційного проекту.
9. Прогнозування очікуваних результатів на 5 років.

Незалежно від сфери діяльності та особливостей компанії, яка готує бізнес-план, можна визначити декілька стандартних етапів, які потрібно послідовно пройти при його розробці:

- Визначення мети написання бізнес-плану. Як правило, мета визначається переліком проблем, які покликаний вирішити бізнес-план.
- Чітке визначення кола читачів бізнес-плану. Потрібно уявляти, чи бізнес-план готується для внутрішнього використання персоналом підприємства, чи він призначений для вивчення іншими особами, яких фірма хоче бачити своїми інвесторами - майбутні акціонери, комерційні банки, венчурні капіталісти та ін.
- Збір інформації для написання бізнес-плану. На цьому етапі необхідно виявити джерела інформації, потрібної для розробки бізнес-плану, і накопичити деякий стартовий масив інформації для початку роботи над бізнес-планом. Бізнес-план повинен бути виражено

орієнтований на стратегічний розвиток вашої підприємницької діяльності. Він повинен бути максимально прив'язаний до фінансових можливостей підприємця та прогнозних змін фінансової політики у державі.

Бізнес-план є одним із найважливіших стратегічних документів підприємницької діяльності. Найважливішим стратегічним моментом цього документа є узгодження поставлених завдань і реальних фінансових можливостей.

Бізнес-план необхідний для:

- одержання кредитів у комерційних банках при заснуванні фірми;
- розробки проектів створення нових форм підприємства (об'єднання, відкриття дочірніх компаній тощо);
- залучення іноземних інвестицій;
- приватизації державних підприємств;
- чіткої постановки перспективних завдань перед працівниками фірми;
- успішної роботи маркетологів і фінансових менеджерів.



Рисунок 1 – Можливості бізнес-плану

Складання бізнес-плану – нагальна потреба, продиктована виробничою діяльністю. Складати його повинні фахівці, професіонали при безпосередній участі бізнесмена. Робота над планом – це робота над організацією виробничої діяльності. Вона допомагає керівникові краще все обміркувати, зважити. При розробці бізнес-плану можна дійти висновку про те, що перешкоди на шляху до успіху надто серйозні. Зрозуміло, цей висновок краще зробити раніше, ніж тоді, коли будуть втрачені гроші і час.

Без бізнес-плану не можна управляти виробничою діяльністю. Добре розроблений план замінює техніко-економічне обґрунтування виробництва. За його виконанням можна робити висновок про те, чи все відбувається як намічено, і в разі потреби вживати необхідних заходів. Звичайно, навіть найкращий бізнес-план може застаріти, якщо зміняться умови. Наприклад, зовнішні фактори: економічна ситуація в країні, нові вимоги споживачів, поява нових технологій, зміна політики конкурентів, а також події внутрішнього життя підприємства (фірми), зокрема зміни в керівному складі, можуть зумовити потребу в перегляді бізнес-плану. Тому треба вміти відчувати нові тенденції у внутрішньому житті фірми, в галузі, в ринковій кон'юнктурі та вносити відповідні корективи до бізнес-плану. Це дає можливість, не змінюючи мети, шукати шляхи її досягнення.

У бізнес-плані формулюються перспективи та поточні цілі реалізації ідеї, оцінюються сильні і слабкі сторони бізнесу, наводяться результати аналізу ринку та його особливостей, викладаються подробиці функціонування підприємства за цих умов, визначаються обсяги фінансових і матеріальних ресурсів для реалізації проекту.

В економіці та менеджменті немає єдиного загальноприйнятого шаблону *як написати бізнес план*, всі вони є одиничними і складаються під кожен окремо взятий проект.

Орієнтовна типова структура бізнес-плану:

1. Резюме – стисле викладення ідеї та особливостей діяльності, якою збирається займатися фірма: актуальність даного проекту, аналіз ринкового середовища і визначення ринкової ніші.
2. Продукція чи послуги: опис та функціональні призначення, переваги та особливості, акцентуація на вигоді для споживача придбання саме цього товару.
3. Оцінка ринку збуту: покупці, місткість і динаміка ринку, фактори.
4. Конкуренція: основні конкуренти, їх сильні і слабкі сторони, переваги фірми порівняно з ними.
5. Маркетинг-план: стратегія маркетингу, основний напрям діяльності, торгівельна політика, ціноутворення, сервіс, реклама.
6. Виробничий план: виробничий процес, приміщення, технічні характеристики устаткування та обладнання, постачальники основної сировини та матеріалів, план підготовки та введення виробництва в експлуатацію.
7. Організаційний план: форма організації бізнесу, керівники фірми, команда менеджерів та консультантів, система оплати праці, соціальна політика підприємства.
8. Юридичний план: форма власності та правовий статус.
9. Оцінка ризику і страхування: можливий ризик і його мінімізація, страхування.
10. Фінансовий план: розрахунки вартості продукту, обсягів реалізації, загальних витрат, чистого прибутку, рух готівки, проект балансу, розрахунок беззбитковості.
11. Стратегія фінансування, потреба у фінансуванні, повернення інвестицій.
12. Оцінка очікуваного прибутку і збитків, розробка балансової відомості, формулювання висновків, узагальнення ключових положень бізнес-плану.

Аналіз деяких розділів бізнес-плану

Резюме бізнес-плану. Лаконічне відображення суті пропозиції і всіх ключових даних міститься в резюме бізнес-плану. Мета створення - утримання уваги потенційного інвестора. Саме прочитання резюме визначає – чи буде приділено проекту увагу.

Для цього необхідно включити в резюме наступну інформацію:

- Короткий опис ідеї бізнесу, дані про її своєчасність на ринку, географія впливу, термін реалізації та окупності проекту і рівень його прибутковості
- Фактори, які забезпечують очікуваний рівень доходу, конкурентоспроможність, життєвий цикл продукту.

Таблиця 1

Зміст бізнес-плану

Складові	Зміст
1. Титульний лист	А. Повна назва та адреса фірми Б. Імена та адреси засновників
2. Зміст бізнес-плану	А. Перелік основних розділів Б. Перелік таблиць, рисунків
3. Резюме	2—3 стор. тексту, де узагальнено ключові положення бізнес-плану
4. Галузь, підприємство та його продукція	А. Поточна ситуація і тенденції розвитку галузі Б. Підприємство і концепція його поведінки в галузі В. Опис продукції (послуг) Г. Стратегія зростання підприємства
5. Дослідження ринку та маркетинг-план	А. Покупці, місткість і динаміка росту Б. Конкуренція. Оцінка обсягу продажу В. Маркетингова стратегія Г. Політика ціноутворення і торгова політика, реклама
6. План виробництва	А. Виробничий процес Б. Приміщення, обладнання В. Постачальники сировини і матеріалів
7. Організаційний план	А. Форма організації бізнесу (організаційно-правова форма бізнесу) Б. Власники фірми і керівники В. Організаційна схема і розподіл обов'язків Г. Планування чисельності персоналу
8. Оцінка ризику і програма управління ним	А. Перелік можливих ризиків і проблем Б. Шляхи мінімізації ризиків
9. Фінансовий план	А. План доходів і витрат Б. Розрахунок беззбитковості В. Рух грошової готівки Г. Баланс підприємства
10. Інвестиційний план	А. Потреба у фінансуванні Б. Використання фондів В. Повернення коштів інвесторам
11. Додатки (можливі)	А. Технічні дані про продукцію Б. Схеми виробничих потоків В. Організаційна схема

Аналіз ринку, огляд галузі та її SWOT-аналіз

Писати бізнес-план слід на підставі якісних маркетингових досліджень і аналізів, зроблених фахівцями, що дасть можливість обґрунтовано підходити до прогнозу розвитку і продажів. Цей розділ бізнес-плану відображає актуальну інформацію про галузь, ринок, споживача, ризики та шляхи розвитку, що диктуються тенденціями, аналіз передумов формування бізнес плану на підприємстві.

План розділу такий:

- Загальна інформація про галузь, динаміка розвитку, ємність, виражена у фінансових показниках, тенденції та перспективи ринку
- Основний склад (кон'юнктура ринку), найбільш великі гравці, їх характерні риси та пріоритети в роботі; визначення конкурентних характеристик власного продукту
- Створення портрета (портретів, якщо в оборот приймається кілька сегментів покупців) споживача; мотивів, якими він буде спонукуваний при покупці; основних цінностей і якірних моментів, які можна використовувати для залучення
- Визначення найбільш продуктивних ринків збуту (просування) і каналів продажів
- Виявлення найбільш вірогідних ризиків у галузі та шляхи їх подолання, перелік альтернативних рішень

Саме складання дослідження багато в чому залежить від обраного продукту, тому є специфічним у кожному окремому випадку.

План маркетингу та стратегія в бізнес плані

Маркетинговий план включає в себе:

- схему виведення продукту на ринок; стратегія розвитку
- принципи ціноутворення
- канали продажів і систему збуту
- тактику рекламної підтримки

Стратегія розвитку – це заснований на аналізі ринку і конкурентів план «захоплення» своєї частки споживачів. План стратегічного розвитку будується суто індивідуально під проект. Виглядає він як довгостроковий (3-5 років) план повномасштабних заходів, спрямованих на збільшення прибутковості. Ціноутворення зазвичай є наслідком економічного розрахунку і має декілька варіацій. Вибирати певну схему варто, виходячи з фактичних витрат на реалізацію, очікуваного доходу та рівня купівельної спроможності споживача.

Найбільший інтерес у інвесторів завжди викликає система збуту.

Виробничий план – це розписаний в технологічних процесах алгоритм створення продукту від входження у виробництво сировини до надходження продукту в масовий продаж. Виробничий план включає список основних партнерів, постачальників, перелік обладнання та умови його поновлення. У розділі “Виробничий план” звичайно виокремлюють такі блоки: основні виробничі операції, машини й устаткування; сировина, матеріали, комплектуючі вироби; виробничі і невиробничі приміщення. Основна увага має бути приділена характеристиці виробничого процесу й організації його здійснення, формуванню матеріально-технічної бази і запасів матеріально-сировинних ресурсів.

Адміністративно-організаційний план – це структура функціонування бізнесу, яка повинна бути описана в бізнес-процесах, особах і заходах. Даний етап містить штатний розклад з рівнем заробітних плат і зонами відповідальності.

Організаційний план містить відповіді на такі блоки питань: організаційна схема управління; потреба бізнесу у різних категоріях персоналу; керівники й основні менеджери фірми, мотивація й оплата їхньої праці; необхідні фірмі консалтингові послуги, тощо.

Юридичний план. У даному розділі варто вказати весь перелік документів, актів, дозволів, допусків, сертифікатів, ліцензій і т.д., які в обов'язковому порядку повинні супроводжувати бізнес, а так само вартість та умови їх отримання. Якщо частина документів є на руках, необхідно вказати це в списку і додати копії до бізнес-плану.

Оцінка ризику і страхування. В цьому розділі звичайно висвітлюються типи можливих ризиків у бізнесі; способи реагування на загрози бізнесу, якщо вони виникнуть; заходи щодо нейтралізації або мінімізації можливих негативних наслідків; застосування страхування у сфері власного бізнесу.

Фінансовий план – це найвідповідальніший розділ бізнес-плану, якщо немає впевненості у власних силах, для розрахунку і написання можна запросити фахівця, обов'язково запевнивши його візою документ. Багато стартапів розраховують фінанси за допомогою інвестиційних компаній, що надає таким бізнес-планам більшу вагу, тому незалежні експертні прогнози завжди викликають довіру інвесторів.

Фінансовий план містить всю інформацію про доходи і витрати проекту і створюється в вигляді таблиці, з урахуванням раніше представленої маркетингової стратегії розвитку і внутрішніх витрат (фондах заробітних плат, виробничих витрат і т.д.).

Сам бізнес-план необхідно писати емко, стисло, але при цьому максимально детально зупиняючись на основних розділах змісту: фінанси і прогнози. Обсяг 70-100 аркушів. Для полегшення сприйняття слід використовувати графіки, схеми, таблиці. Саме так важка економічна інформація краще засвоюється потенційними інвесторами проекту. Недопустимо в бізнес-плануванні використання емоційного забарвлення і неперевічених даних.

Фундаментально обґрунтований бізнес-план є базою бізнес пропозиції, яка обговорюватиметься із партнерами і відіграватиме вирішальну роль у пошуках інвесторів та кредиторів, від яких значною мірою залежатиме можливість вербування на підприємство досвідчених менеджерів та кваліфікованих спеціалістів.

В Україні невід'ємною частиною нового підприємництва було техніко-економічне обґрунтування доцільності і реалізації будь-якого проекту. Практично ця форма і переросла сьогодні у форму бізнес-плану. Враховуючи реалії українського ринку, бізнес-план повинен спиратися перш за все на конкретно існуючий проект виробництва певного товару (продукту чи послуги), всебічний аналіз виробничо-господарської діяльності аналогічного типу (ситуаційний аналіз), результати дослідження конкретних інноваційних проектів.

Як вже зазначалося у практичному житті не існує єдиної форми бізнес-плану, бо останній залежить від специфіки бізнесу, особливостей проєктованої діяльності, її масштабів. Розробка бізнес-плану фактично є спробою створити так звану модель, майбутньої підприємницької діяльності, до якої життя, безперечно, внесе свої корективи. Але, зрозуміло, що чим менше похибок буде допущено на стадії проєктування, тим менше неприємних несподіванок очікуватиме потім.

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

Література

1. Бойчик І.М., Харів П.С., Хопчан М.І., Піча Ю.В. Економіка підприємства: Навчальний посібник. Друге видання виправлене і доповнене – К.: Каравелла; Львів: Новий світ, 2001.
2. Борисов Е.Ф. Экономическая теория: учебник. – М.: Юристь, 1997.
3. Геєць В.М., Семиноженко В.П. Інноваційні перспективи України. – Х.: Константа, 2006.
4. Добрынин А.И., Журавлёва Г.П. Общая экономическая теория. – СПб.: Питер. 2001.
5. Доленко Л.Х., Горняк О.В. Економіка підприємства: навч. посіб. – Одеса. «Астропринт», 2001.
6. Лісовий А.В. Основи мікроекономіки: Курс лекцій. – К.: ЦНЛ, 2003.
7. Нежиборець В. Теоретичні та практичні передумови довгострокового і середньострокового інноваційного прогнозування в економіці України // Теорія і практика інтелектуальної власності. –2007. – № 2. – С. 40 – 46.
8. Тарасевич В.М. Економічна теорія. – К. – 2006. – 780 с.
9. http://biznes-plan.at.ua/index/jak_sklasti_biznes_plan/0-13.

МАКЕТ БІЗНЕС-ПЛАНУ
Спрощена методика бізнес-планування для фізичної особи-підприємця

БІЗНЕС – ПЛАН

(назва проекту)

(прізвище, ім`я, по-батькові)

(домашня адреса, телефон)

(дата розробки)

ЗМІСТ

Стор.

1. Резюме
2. Юридичний план. Стартові витрати
3. Маркетинговий план (продукт/послуга)
4. Маркетингова стратегія
5. Менеджмент
6. План виробництва (надання послуги)
7. Фінансовий план (бюджет)
8. Оцінка можливих ризиків
9. Додаток

РЕЗЮМЕ
(Короткий опис проекту)

Назва проекту	(Коротка назва проекту, що збігається з назвою на титульній сторінці)
Назва підприємства, ППІ приватного підприємця, адреса, телефон	
Ціль проекту	
Що буде виготовляти (які послуги) буде надавати Ваш бізнес	(Вкажіть конкретні види продукції (послуги або роботи), які Ви будете виготовляти)
Місцезнаходження Вашого бізнесу (Місце реалізації проекту)	
Потреба в капіталі для початку діяльності: - всього - власний - залучений	
Фінансові показники проекту	(Вкажіть суму прибутку за рік, рентабельність і термін окупності Вашого проекту)
Термін повернення залучених коштів	

ЮРИДИЧНІ АСПЕКТИ МАЙБУТНЬОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

1.1 Правова форма здійснення підприємницької діяльності

1.2. Найменування виду ліцензії на плановані види діяльності і її вартість

1.3. Необхідність отримання дозволу на розміщення об'єкта торгівлі («зелена карта»), сфери послуг («блакитна карта»). Вартість.

1.4. Планована форма оподаткування, її обґрунтування

1.5. Необхідність в інших видах дозволів (санепідемстанції, пожежного нагляду, охорони праці, на використання житлових будівель і приміщень в якості нежитлових та ін.)

СТАРТОВІ ВИТРАТИ НА ПОЧАТОК БІЗНЕСУ

№ п.н.	СТАТТІ ВИТРАТ (необхідні розрахунки)	СУМА, грн.
1.	Устаткування (придбання / оренда):	
2.	Приміщення (придбання / оренда)	
3.	Транспорт (придбання / оренда)	
4.	Транспортні витрати	
5.	Сировина, матеріали, напівфабрикати - комплектуючі	
6.	Офісні меблі	
7.	Комп'ютер, принтер	
8.	Телефон (придбання, установка і т.п.)	
9.	Витрати на реєстрацію (включаючи отримання дозвільної документації)	
10.	Канцелярські витрати	
11.	Господарські потреби	
12.	Реклама	
13.	Охоронна сигналізація (установка і т.п.)	
14.	Страхування	
15.	Інші початкові витрати: - закупівля партії товару	
ВСЬОГО		
ДЖЕРЕЛА ФІНАНСУВАННЯ		
1.	Власні кошти	
2.	Безпроцентні позики (родичі, знайомі і т.п.)	
3.	Одноразова допомога по безробіттю для організації підприємницької діяльності	
4.	Інші джерела	

3. МАРКЕТИНГОВИЙ ПЛАН

3.1 Опис продукції або наданої послуги (Який продукт / послуга пропонується, привабливі риси продукту / послуги, стадія готовності, унікальні характеристики)

3.2. Опишіть постачальників сировини, матеріалів і ін. для Вашого виробництва (існуючі на ринку)

3.3. Аналіз потреб клієнтів (споживачів)

(Хто є Вашими потенційними клієнтами? Як часто вони купують товар / послугу і в якій кількості? Як сильно вони реагують на зміну ціни і якості? Чи необхідні їм додаткові послуги? (Доставка, упаковка і т.д.).

3.4. Аналіз конкурентів:

(Перерахуйте Ваших конкурентів і опишіть їх (хто вони,? Скільки років вони на ринку ?,Вкажіть на їх переваги перед Вами і як Ви можете піднятися до їх рівня). Яку репутацію за ціною, якістю, надійності та ін. факторам вони мають серед клієнтів? Вкажіть Ваші переваги перед основними конкурентами. Перерахуйте ключові фактори успіху Вашого бізнесу (чому покупці віддаватимуть перевагу Вашим продуктам / послугам?) Наскільки можлива поява нових конкурентів і в які терміни?)

SWOT-аналіз

Сильні сторони (переваги Вашого бізнесу в порівнянні з конкурентами)	Слабкі сторони (які недоліки / слабкі сторони Вашого бізнесу в порівнянні з конкурентами)
1.	1.
2.	2.
3.	3.
4.	4.
5.	5.
6.	6.
7.	7.
Можливості (які можливості має Ваш бізнес на ринку)	Небезпеки (які загрози можуть виникнути для Вашого бізнесу)
1.	1.
2.	2.
3.	3.
4.	4.
5.	5.
6.	6.
7.	7.

3.5. Майбутні продукти і послуги. Ваше бачення продуктів / послуг які Ваша компанія буде пропонувати в майбутньому

4. МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГІЯ

4.1. Дослідження ринку. Ваші цільові ринки і їх розмір. Які існують ринкові сегменти, яку частину ринку Ви плануєте охопити, де розташовуються Ваші основні споживачі

(Потенційний географічний ринок для Вашого бізнесу; які тенденції для даного товару (послуги); який рівень рентабельності склався по даному товару; як сегментується даний ринок; визначте наявних і потенційних конкурентів – кількість, місце розташування, обсяг. Чому Ви вважаєте, що вироблена Вами продукція або надана послуга будуть затребувані на ринку? Які ринкові тенденції для даного товару / послуги?)

4.2. Цінова політика (перелік цін на Ваші продукти і послуги, система знижок і пільг)

(Як буде розраховуватися ціна на товар / послугу? Чи буде змінюватися ціна від форми, часу оплати, сезону, кількості купленого товару та інших чинників? Який відсоток продажів планується здійснювати через посередників?)

5. МЕНЕДЖМЕНТ

5.1. Штатний розклад (перелік найманих працівників, їх зарплата, включаючи свою)

5.2. Графік роботи протягом року (змінність, відпустки, вихідні та святкові і т.д.)

5.3. Ваша освіта і перелік прослуханих курсів, інших видів додаткового навчання, необхідних для ведення обраного Вами виду бізнесу. Практичний досвід роботи в даній сфері / в бізнесі.

6. ПЛАН ВИРОБНИЦТВА

6.1. Виробничі приміщення

Вкажіть, які приміщення будуть використані, їх розміри, місце розташування і доступність для клієнтів, інфраструктура (електроенергія, газ, вода, телефон і т.д.); в якому стані знаходиться приміщення, необхідний ремонт, чи відповідає приміщення певним регуляторним нормам, власне приміщення або орендується (вказіть основні умови оренди приміщення)

6.2. Техніка, обладнання, транспорт

Яке обладнання необхідне? Яке вже є? Опишіть детально обладнання, яке необхідно придбати (вид устаткування, його вартість, терміни і місце придбання, доступність запасних частин і т.п.)

6.3. Постачальники матеріальних ресурсів

(Опишіть обраних Вами постачальників з переліку - див. п. 3.2. Обґрунтуйте вибір саме цих постачальників)

Об'єми виробництва продукції (надання послуг)

№ пп	Вид виробленої продукції	Ціна од. продукції /послуги	Об'єм виробництва на місяць		Об'єм виробництва на рік	
			од.	грн.	од.	грн.
1.						
2.						
3.						
4.						
5.						
6.						
7.						
8.						
9.						
10.						
11.						
12.						
13.						
14.						
15.						
16.						
17.						
18.						
19.						
20.						
	Всього	***	***		****	

7. ФІНАНСОВИЙ ПЛАН

7.1. Поточні витрати

– Постійні витрати (на місяць), в тому числі:

оплата праці постійних працівників

(Вкажіть кількість постійних працівників (сторож, бухгалтер, постійні робочі тощо), їх заробітну плату, величину нарахувань на заробітну плату)

(Вкажіть орендоване майно (будівля, обладнання, транспорт), величину оренди в місяць за видами обладнання, вкажіть умови сплати орендної плати (раз на місяць / квартал)) **комунальні послуги**

(Вкажіть витрати на утримання приміщень, оплату телефону, електроенергії, інших комунальних платежів) **інші постійні витрати**

(Вкажіть інші постійні витрати, такі як: реклама, сплата податків і платежів (єдиний податок, патент, плата за ліцензії та дозволи, ринковий збір, податок на землю, транспортний податок), канцелярські витрати, господарські витрати, амортизація і ремонт обладнання, транспортні послуги та інше).

Всього постійні витрати _____

7.2. Змінні витрати виробництва (надання послуг)

№ пп	Перелік змінних витрат	Ціна од.	Об'єм змінних витрат на місяць		Об'єм змінних витрат на рік	
			од.	грн.	од.	грн.
1.						
2.						
3.						
4.						
5.						
6.						
7.						
8.						
9.						
10.						
11.						
12.						
13.						
14.						
15.						
16.						
17.						
18.						
19.						
20.						
	Всього змінних витрат	***	***		****	

7.3. Рахунок прибутків і збитків, грн. (За перший рік)

№ п/п	Показники	Сума, грн
1	Виручка від реалізації продукції (послуг), всього, в т.ч. по видам продукції (послуг): – – – –	
2	Змінні витрати – всього в т.ч. по видам продукції (послуг): – – – –	
3	Постійні витрати – всього в т.ч. по видам витрат – – – –	
4	Всього поточні витрати	
5	Чистий дохід(прибуток):	
6	Рентабельність продаж, % Аналіз беззбитковості (визначення мінімального обсягу продажів) – за день, – місяць, – рік	
7	Строк окупаємості проекту (стартових витрат)	

8. ОЦІНКА МОЖЛИВИХ РИЗИКІВ

Види ризиків та їх можливе запобігання / ослаблення. Продажні ризики. Конструктивні та технологічні ризики. Фінансові ризики. Можливі організаційні та страхові заходи захисту.

Додаток

ПЛАН ВПРОВАДЖЕННЯ ПРОЕКТУ (основні заходи)

Захід	Фінансові ресурси для реалізації заходу з вказанням джерела	Запланований термін здійснення	Примітка

30 ПОРАД КЕРІВНИКОВІ: ЯК СТИМУЛЮВАТИ ІНІЦІАТИВУ У РОБІТНИКІВ

До уваги керівників пропонується безліч способів створення творчої обстановки в трудовому колективі.

1. Візьміть на себе особисту відповідальність за створення організаційного клімату, де б заохочувалися нововведення. ініціативи.

2. Будьте винахідливі. Постійно шукайте нові форми організації праці, прагнучи максимізувати творчу взаємодію між працівниками.

3. Сконцентруйте вашу увагу на тих сторонах організаційної культури - традиційних процедурах і нормах, - які не обмежують ініціативу.

4. Створіть атмосферу відкритості та свободи спілкування, щоб ваші підлеглі хотіли б ділитися один з одним і з вами ідеями та інформацією.

5. Розподіліть час і ресурси адекватно вимогам впровадження нововведень.

6. Націліяйте та навчіть своїх підлеглих більшій сприйнятливості до нових ідей передового досвіду.

7. Вивчайте і враховуйте індивідуальні особливості своїх співробітників. Цінуйте здібності кожного окремо. Ставтеся до працівника як до експерта в своїй галузі.

8. Виявляйте і робіть увагу на ті стимули, які найбільшою мірою сприяють зростанню самоповаги працівника і його бажання домогтися виконання поставленого завдання.

9. Доручайте вашим співробітникам таку роботу, виконання якої викликало б в них почуття професійного і особистого задоволення. Без цього вони не будуть по-справжньому захоплені справою.

10. Досягніть відносин, коли вимога якості стане пронизувати всі етапи роботи.
11. Без контролю за дотриманням трудової дисципліни не обійтись, але в ідеалі він повинен бути з почуттям відповідальності кожного працівника і його самодисципліною.
12. Подумайте, як різні співробітники оцінюють свої власні творчі здібності і яким чином вони хотіли б їх реалізувати. У кожній організації є ініціативні, винахідливі люди. Складіть з їх числа «мозкові команди», які б допомагали б в пошуку оригінальних рішень.
13. Чітко ставте завдання і приблизно опишіть бажаний результат. Можна визначити першочергові напрямки роботи. Залучайте авторів ідей до роботи по її реалізації.
14. Подбайте про те, щоб підлеглі мали доступ до необхідних ресурсів, інформації, експертної думки, які їм можуть знадобитися при творчому вирішенні проблеми.
15. Контролюйте ситуацію таким чином, щоб в колективі панувала атмосфера взаємної поваги та якомога рідше виникало суперництво, підозрілість, недовіра.
16. Заохочуйте розумний ризик. Без нього немислимий процес створення і впровадження нововведень.
17. Проявляйте велику терпимість до помилок і промахів інших.
18. Не карайте занадто строго. Часто суворість покарання в кілька разів перевищує величину заохочення. А іноді, як це не парадоксально, покарання за помилку перевищує покарання за байдкування. У той же час, оступившись один раз, людина може втратити віру в свої можливості. Заохочуйте за удачі і ігноруйте промахи, наскільки це можливо.
19. Оцініть оригінальність ідеї. Спочатку ставлення завжди повинно бути позитивним. Тому при розгляді нової ідеї треба спершу ретельно вивчити всі її позитивні аспекти і переваги, тільки зробивши це, зазначити, як її можна здійснити і які при цьому виникнуть труднощі.
20. Заслужіть репутацію розумного, винахідливого начальника. Будьте лояльні по відношенню до своїх підлеглих і знайдіть спосіб підтримки їх лояльності по відношенню до вас. Лояльності можна домогтися за допомогою стимулювань або примусу. Це є результат взаємної поваги, яке можна заслужити тільки в ході щоденної спільної роботи.
21. Будьте симпатичним, приємним у спілкуванні і вимогливим до себе.
22. Вдосконалюйте і оновлюйте методи матеріального і морального заохочення за творчий внесок і ініціативу.
23. Зробіть критерій творчої активності одним з основних в системі заохочення працівників. За виняткові успіхи в творчості як заохочення надавайте співробітникам додатковий час для відпочинку.
24. Демонструйте досягнуті успіхи гласно і наочно, наприклад в формі яскравих плакатів-діаграм. Організуйте грамоту або подяку від вищого керівництва організації за особливі заслуги працівника.
25. Розвивайте систему комунікацій усередині підприємства. Це канал поширення інформації про його перспективні плани, які підштовхують ініціативу.
26. Створіть умови для спілкування творчо мислячих людей, особливо по міждисциплінарним проблемам. Зводіть разом працівників з різними поглядами на проблему і з різною спеціалізацією. Проводьте спільні наради управлінського апарату з виробничим штатом, де б вони могли разом відкрито обговорювати загальні питання.
27. Якщо в роботі допущені помилки, позначте їх у себе і підготуйте щось на зразок навчального заняття на тему, як їх уникнути або подолати.
28. Підвищуйте кваліфікацію ваших співробітників, організовуючи курси обміну досвідом.
29. Час від часу запрошуйте фахівців-психологів, соціологів, управлінців, які професійно займаються питаннями створення творчої обстановки в колективі, щоб вони проводили спеціальні навчальні заняття і ділові ігри з співробітниками вашої організації.
30. Призначайте на керівні посади людей, які здатні виявити і підтримати творчі здібності та ініціативу інших.

Філатова Н. В.,
практичний психолог, магістр управління,
Україна

Пам'яті моїх батьків, талановитих вчених
і чудових людей, присвячується

**ГРИГОРІЙ СКОВОРОДА, «СРОДНА ПРАЦЯ»
І ПРОФОРІЄНТАЦІЯ ВІЙСЬКОВОСЛУЖБОВЦІВ,
СЛУХАЧІВ КУРСІВ У МЕЖАХ ПРОЕКТУ «УКРАЇНА - НОРВЕГІЯ»,
ЯК УМОВА ЇХ УСПІШНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ АДАПТАЦІЇ**

*«Великий наш філософ щедрю залишив нам спадщину
по собі: обсягом широку, змістовністю глибоку
і щодо світогляду свого – чисту та моральну...»*

П.Г. Тичина

*«Руссо, Скворода, Толстой геніально передчули
вищу мудрість, яка стала найгострішою
потребою нашого часу: вернутися до природи,
шукати гармонійності з нею. Іншого шляху нема.
Цивілізація несе зручності, але щастя людині не може дати...
Ось де вузол усіх філософій»*

О. Гончар

*«Скворода – це вічне»
Сергій Жадан*



Рисунок 1 – а) Портрет Григорія Сквороди; б), в), г) Плакати, випущені до 290-річчя від дня народження Г. Сквороди Харківської організації Співки Дизайнерів України; д) Українське видавництво презентує «Гіпстерське» літературно-художнє видання творів Г. Сквороди; е) Малюнок відомої молоді художниці Марісі Рудської; є) Портрет Григорія Сквороди з його підписом

Стаття призначена передовсім слухачам курсів «Україна-Норвегія». Окрім того, сподіваюсь, вона стане в нагоді всім, хто обирає зараз свій професійний шлях, тим, хто зараз планує свою майбутню долю чи, взагалі, цікавиться сквородинською проблематикою.

Ім'я мандрованого слобожанського філософа, богослова, байкаря і педагога Григорія Сковороди привертає до себе пильну увагу світу вже не одне століття, об'єднуючи науковців і літераторів, музикантів і мандрівників, взагалі, всіх небайдужих до самовдосконалення та самореалізації особистостей.

Ось і ми, напередодні ювілейної дати, 295-ої річниці з дня народження Григорія Савича Сковороди (він з'явився на світ 3 грудня (22 листопада за старим стилем) 1722 року) прагнемо віддати йому шану.

Леонід Ушкалов, український літературознавець і письменник, лауреат Міжнародної літературно-мистецької премії ім. Григорія Сковороди, один із передових дослідників творчості Григорія Сковороди в Україні на основі аналізу багатого джерельного матеріалу резюмує і стверджує відносно постаті цього загадкового українського християнського філософа світу: «його називали то «українським Сократом», то «українським Жан-Жаком Руссо», то «українським Франциском Асизьким», розглядали як піонера «філософського кордоцентризму» і як носія «космічної свідомості», як «апостола раціоналізму» і як найяскравішого представника «емблематичного стилю в містичній літературі Нового часу», як «найбільшого після перших отців Церкви християнського філософа світу» і як чоловіка, що втілив у собі всі риси українського народу та протоптав «питомо східнослов'янську стежину осягнення реальності» [9].

А молодий талановитий український поет, прозаїк Сергій Жадан на мистецькому фестивалі «De libertate» проголосив: «Сковорода – це вічне».

Тому, згідно проголошеному вище і не зважаючи на те, що кількість присвячених Сковороді робіт вже давно перевалило за п'ять тисяч, як стверджує Леонід Ушкалов, і в цих роботах маса різних спостережень, суджень, тлумачень, ми зробимо ще одну спробу осмислення його ідей і розглянемо їх під іншим ракурсом, тому що ідеї Григорія Сковороди не можуть не хвилювати розуми будь-якої сучасної особистості своєю глибиною і незбагненністю.

Наведемо і постараємося обґрунтувати кілька тез, які, на наш погляд, можуть бути корисними всім тим, хто вирішує зараз складну задачу - планує свою майбутню долю, обирає свій професійний шлях.

Перш за все, поза сумнівом, в рамках реалізації професійної перепідготовки військовослужбовців Збройних Сил України, звільнених у запас та членів їх сімей у рамках міжнародного проекту «Перепідготовка та соціальна адаптація військовослужбовців та членів їх сімей в Україні» (проект «Україна-Норвегія») на цивільні спеціальності та надання дійсної компетентної допомоги в започаткуванні власного малого бізнесу буде важливим розглянути тезу Г. Сковороди щодо «сродності» («сродної» праці).

«Щаслив живущій по волѣ благаго духа! «Господь будет на всѣх путех твоих». Бѣдная душа, своими похотьми водимая! «Путь нечестивых погиб». Самое переднее крыльцо и преддверіе, вводящее в пагубу, и самая начальная замашка, будьто букварь, обучающій нас быть супостатами богу, есть сія: А. Входитъ в несродную стать. Б. Нестъ должность, природѣ противну. В. Обучаться, к чему не рожден. Г. Дружить с тѣми, к коим не рожден. Сіи дорожки есть родный нещастія путь».

Г. Сковорода. Дружеский разговор о душевном мире

Вище нами наведено оригінальний текст твору Г. Сковороди. Але, приєднуючись до думки Сергія Йосипенко, потрібно відзначити, що оригінальні тексти через століття після смерті автора, оголили проблеми сьогоднішнього сприйняття творів філософа – його мова і правопис стали занадто архаїчними для сучасного читача [1]. Більш того, з сьогоднішньої точки зору, в творах Г. Сковороди поєднуються елементи церковнослов'янської, української та російської мов, в різних, в залежності від твору, пропорціях.

У зв'язку з цим, в подальшому, будемо використовувати адаптовані тексти Г. Сковороди.

«Щасливий той, хто живе по волі благаго Духа – Господь буде на всіх путях його. А що нас вводить у пагубу, так це оці чотири речі: А. Братися за те, що тобі не підходить. Б. Нести обов'язок, противний твоїй природі. В. Обучатися, до чого не родився. Г. Дружити, з ким не рожденний дружити» окреслює це поняття в діалозі «Абетка Миру» Григорія Сковороди [7].

Отже, бути щасливим – значить пізнати себе, свою природу, взятися за свою долю й робити своє діло. «Сродність» – «вроджена Божа воля і його таємний закон, котрому підлягає все твориво».

Не можна не погодитися з Г. С. Сковородою, що щасливий буде лише той, хто займається спорідненою йому справою, тобто тією справою, яка відповідає самій людині, її перевагам, її інтересам, її здібностям. Для того, щоб бути щасливим, людина повинна отримувати від роботи не тільки матеріальне задоволення, а й моральне, вона повинна відчувати, що потрібна іншим людям, займається важливою справою, чинить правильно.

Численні, знехтувавши природу, вибирають собі ремесло наймодніше й прибуткове, та цілком обманюються. Прибуток не є насолодою, а виконанням тілесної потреби, а якщо насолода, то не внутрішня; справжня ж сердечна насолода міститься у спорідненій праці. Тим вона солодша, чим природніша. Якщо б блаженство полягало у багатстві, то чи мало людей з достатком? А людей зі спокійною душею й куражних мало.

Г. Сковорода. Байка про котів

Достатком задовольняється лиш тіло, а душу звеселяє споріднена праця.

Тож мудрим чоловіком є той, хто збагнув спорідненість між своєю душею та тією справою, до якої вона прагне.

По-друге, важливою передумовою успішного розв'язання завдань пошуку «сродної» праці» може стати себепізнання. Сковорода надає величезного значення ідеї себепізнання. «Пізнай себе» – це «головний пункт сквородинської науки» зазначає Володимир Білий, «коріння та стовбур... могутнього дерева, що Сковорода плекав усе своє життя» вважає Володимир Ерн, справжнє «підложжя його мисленневих побудов» стверджує Елізабет фон Ердманн [9].

Філософ, психолог Густав Шпет зазначає, що сам Сковорода своє «дізнайся себе самого» відносить до «Фалесу» і – за Плутархом, звичайно, – до напису на Дельфійському храмі. Олександра Єфименко відмічає, що огортаючись «містичним ореолом», ця ідея набуває у творах філософа «сили чарівного ключа до всіх таємниць усього суцього» [15].

Леонід Ушкалов у статті «Пізнай себе». Українська ідея Григорія Сковороди» відмічає, що «галицький гетельянець Клим Ганкевич, аналізуючи твори Г. Сковороди стверджував у своїх «Нарисах слов'янської філософії»: «Коли про Бога та світ українець виробив у власній свідомості ясні поняття, то найважливішим питанням людського думання і досі є для нього успадковане від греків пізнай себе» [10].

Сковородинське «себепізнання» спрямоване на осягнення людиною свого «Я» та обумовлює розгортання ідеї «Пізнай себе» в перспективі «сродності», себто в площині проблематики узгодження людської волі (voluntas) із Божим промислом особливим для людини.

Бути щасливим, пізнати себе чи свою природу, взятися за своє споріднене діло і бути з ним у злагоді з загальною потребою. Така потреба - се благодійство і послуга. Не дивно, що в стародавніх римлян як потреба, так і благодійство означалося словом officium, тобто моральний обов'язок.

Г. Сковорода. Дружня розмова про душевний світ

По-третє, пильної уваги заслуговує тема, що є одною з центральних у Г. Сковороди, ідея «кордоцентризму». У своїх творах Сковорода часто говорить про серце.

Дмитро Чижевський, український учений і мислитель, на думку Л. Ушкалова, «найглибший інтерпретатор філософії Григорія Сковороди», зазначав, що у творах Г. Сковороди, «серце» є корінь усього життя людини, вища сила, що стоїть поза межами й душі, й духа, – шлях до «дійсної людини» веде через «переображення душі в дух, а духа – в серце». Розуміється, відзначає дослідник спадщини Г. Сковороди, «не через своє матеріальне, тілесне буття, що для Сковороди є лише «трупом», «тінню», «брудом», людина має своє центральне значіння у світі, а навіть і не через душу, але тому, що людська істота як правда й усе в світі – є подвійна, складається з «зовнішності» тіла та з поверхні душі та з захованої в тілі й під душею «правдивої», «внутрішньої», «дійсної» людини (здебільша: «истинный человек») [14].

Воно наділене божественними рисами, найперше, вогненністю (серце – «душевна іскра», scintilla animae) та неподільністю. Серце можна схарактеризувати і як думку, і як щось схоже на царину підсвідомого, і як найсвітлішу височінь, і як найтемнішу безодню.

Леонід Ушкалов стверджує, що «назагал беручи, уся сквородинська антропологія засновується на понятті серця, що його можна потрактувати як «невидиму природу» психічного життя людини [9].

*– Без ядра горіх ніщо, так само як і людина без серця.
– Чи може бути яблуня живою й веселою, якщо корінь не здоровий? А здоровий корінь то є міцна душа і мирне серце.
– Що може бути шкідливіше за людину, котра володіє знанням найскладніших наук, але не має доброго серця?*

Г. Сковорода

«Сковорода, наголошував Ніколай фон Арсен'єв, вірцевий син України, української землі, української культури». Юзеф Третьак називав Сковороду «справжнім вивершенням тих позитивних моральних первістків, що дрімали в грудях українського народу».

Збери всередині себе свої думки і в собі самому шукай справжніх благ. Копай всередині себе криницю для тої води, яка зростить і твою оселю, і сусідську.

Г. Сковорода

Інтерес до Сковороди не згасає і зараз.

Леонід Ушкалов у передмові до видання книги Дмитра Чижевського «Філософія Г. С. Сковороди» констатує, що «сковородинство» було важливим чинником культури українського Ренесансу початку ХХ століття та, звертаючись до слів українського письменника, історика та етнографа Гната Хоткевича, визначає, що у ті непрості часи «складалося враження, ніби «не зосталося вже нічого святого – ні Бога, ні любові, ні честі, ні науки», тому була «душевна потреба згадати Сковороду», згадати про те, що «істинний чоловік» в українській людині не зникне [14].

Зараз теж нелегкий для країни час, тому, на наш погляд, так актуальні і сучасні ідеї народного філософа та українського мудреця Григорія Савича Сковороди.

Нове українське видавництво Terra Incognita підготувало літературно-художнє видання творів Сковороди – сучасні переклади, сучасний дизайн, передмова молодого український романіста, поета та есеїста Андрія Любки. У збірник увійшли сучасні переклади, зроблені на основі авторських текстів й ілюстровані сучасною графікою молодого львівського художника-іконописця Данила Мовчана. «Серцелюб, але не серцеїд: у всій творчості Григорія Савича налічено аж 1146 вживань слова «серце» у різних формах! Сковорода міг би бути модним і любленим у сучасні часи також ... Сучасніший за сучасного» [8].

А ще у цій книзі дуже цікаві факти біографії Григорія Сковороди, які дають змогу відчувати цього українського колоса як звичайного чоловіка з властивими простій людині звичками, що наближає і ріднить його з нашими сучасниками «Жив по-своєму, то й мислив по-своєму. Як підкреслює автор біографії філософа професор Ушкалов, той був аскетом, але без фанатизму: «... ідеал Христової бідності не заважав Сковороді любити вишукані вина, курити вірменський тютюн, пити вранці чай з лимоном, ласувати сиром пармезаном, мати кишеньковий лондонський годинник, дуже коштовну флейтузу зі слонової кістки» [8].

Шукаємо щастя по країнах, століттях, а воно скрізь і завжди з нами; як риба в воді, так і ми в ньому, і воно біля нас шукає нас самих. Нема його ніде від того, що воно скрізь. Воно схоже до сонячного саява – відхилили лише вхід у душу свою.

Г. Сковорода

Так чи так, упродовж останнього часу творчість Сковороди доволі жваво та плідно вивчається, що робить наше знання про філософа все більш глибоким і багатогранним.

У зв'язку з вищесказаним, вважаємо за доцільне продовжити огляд практичних рекомендацій психологічної спрямованості, які раніше нами було представлено в другому і третьому випуску навчального посібника «Менеджмент підприємницької діяльності» [11, 12, 13].

Сподіваємося, що нашим слухачам, військовослужбовцям, наступні практичні поради та рекомендації стануть у нагоді, а наш досвід буде корисним.



Ψ ПСИХОЛОГІЧНИЙ ПРАКТИКУМ

Очікувані результати.

Програма практикуму допоможе вам:

1. ознайомитись з поняттям «темперамент» та усвідомити значущість взаємозв'язку між темпераментом і професією;
2. усвідомити свої особисті схильності до певного виду професійної діяльності;
3. розширити ресурси власної особистості для актуалізації потенціалу самовизначення, саморозвитку і успішної подальшої професійної та особистісної самореалізації;
4. сформувані позитивне ставлення до себе і до Миру, до власного життя.



Ψ ДІАГНОСТИЧНИЙ БЛОК МЕТОДИ ПСИХОДІАГНОСТИКИ ПРОФЕСІЙНОГО САМОВИЗНАЧЕННЯ ОСОБИСТОСТІ

Цілком мертва душа людська, яка не вдалася до свого природного діла, подібна до каламутної й смердючої води, закритої у тіснині... Звідси бо й буває, що військову роту веде той, хто повинен би сидіти в оркестрі... і в сто разів блаженніший пастух, який за природою пасе овець чи свиней, ніж священик, який має злобу проти Бога...

Г. Сковорода

ДИФЕРЕНЦІЙНО-ДІАГНОСТИЧНИЙ ОПИТУВАЛЬНИК Є. О. КЛІМОВА (ДДО) [4]

Кожна людина народжується з певними здібностями, схильностями до певного виду професійної діяльності. Значення інтересів у житті людини велике: вони спонукають набувати знання, пізнавати світ, допомагають долати труднощі. Все своє життя людина може шукати відповіді на запитання «Хто «Я»?», «Що мене цікавить найбільше?». Для того, щоб Ви знайшли відповідь на такі питання, необхідно спочатку з'ясувати коло Ваших професійних інтересів. У цьому Вам допоможе запропонована анкета.

Інструкція. Уявіть собі, що ви маєте можливість обрати одну з двох можливих професій. Якій би Ви надали перевагу?

Уважно прочитавши два твердження (**a** і **б**), обраний варіант позначте знаком «+».

Час, що відводиться на виконання методики не обмежується. Хоча, над запитаннями не потрібно довго задумуватися!

Карта самооцінки схильностей

Я хотів (ла) би

1 а. Доглядати за тваринами	1 б. Обслуговувати машини, прилади (спостерігати, регулювати).
2 а. Допомогати хворим людям, лікувати.	2 б. Складати таблиці, схеми, програми обчислювальних машин.
3 а. Стежити за якістю виготовлення книжкових ілюстрацій, плакатів.	3 б. Стежити за станом і розвитком рослин.
4 а. Обробляти матеріали (дерево, тканини, метал, пластмасу)	4 б. Доправляти товари до споживача.
5 а. Обговорювати науково-популярні книжки, статті.	5 б. Обговорювати художні твори, п'єси, концерти.
6 а. Вирощувати молодняк (тварин).	6 б. Тренувати товаришів (молодших) у виконанні будь-яких дій: трудових, навчальних, спортивних.
7 а. Копіювати малюнки, зображення або настроювати музичні інструменти.	7 б. Керувати будь-яким вантажним засобом (транспортом або підйомним).
8 а. Розшукувати та пояснювати людям необхідні відомості (у довідковому бюро, на екскурсії).	8 б. Оформлювати виставки, вітрини за допомогою художніх засобів або брати участь у підготовці п'єс.
9 а. Ремонтувати речі, вироби, одяг, техніку.	9 б. Шукати і виправляти помилки в текстах, таблицях.
10 а. Лікувати тварин.	10 б. Виконувати розрахунки, обчислення.
11 а. Виводити нові сорти рослин.	11 б. Проектувати, конструювати нові види промислових виробів.
12 а. Розв'язувати суперечки між людьми, переконувати, заохочувати їх, пояснювати їм незрозуміле.	12 б. Розбиратися у схемах, кресленнях, перевіряти, уточнювати.
13 а. Спостерігати, вивчати роботу гуртків художньої самодіяльності.	13 б. Спостерігати, вивчати життя мікробів.
14 а. Обслуговувати, налагоджувати медичні прилади.	14 б. Надавати людям медичну допомогу у разі їх травмування.
15 а. Складати точні описи, звіти про спостереження.	15 б. Описувати та художньо зображувати події, що спостерігалися або виникли в уяві.
16 а. Робити лабораторні аналізи.	16 б. Приймати, оглядати хворих, проводити з ними бесіди.
17 а. Фарбувати або розмальовувати стіни приміщень, поверхні машин, виробів, пристроїв.	17 б. Здійснювати монтаж споруд.
18 а. Організовувати культпоходи, екскурсії до театру, музею.	18 б. Грати на сцені, брати участь у концертах.
19 а. Виготовляти за кресленнями деталі, вироби, машини, одяг.	19 б. Креслити, копіювати мапи, креслення.
20 а. Боротися з хворобами рослин, шкідниками	20 б. Працювати на клавішних машинах (наприклад, друкарських).

Таблиця – ключ до ДДО

<i>Людина – Природа</i>	<i>Людина – Техніка</i>	<i>Людина - Людина</i>	<i>Людина – Знакова система</i>	<i>Людина – Художній образ</i>
<i>1 а</i>	<i>1 б</i>	<i>2 а</i>	<i>2 б</i>	<i>3 а</i>
<i>3 б</i>	<i>4 а</i>	<i>4 б</i>	<i>5 а</i>	<i>5 б</i>
<i>6 а</i>		<i>6 б</i>		<i>7 а</i>
	<i>7 б</i>	<i>8 а</i>		<i>8 б</i>
	<i>9 а</i>		<i>9 б</i>	
<i>10 а</i>			<i>10 б</i>	
<i>11 а</i>	<i>11 б</i>	<i>12 а</i>	<i>12 б</i>	<i>13 а</i>
<i>13 б</i>	<i>14 а</i>	<i>14 б</i>	<i>15 а</i>	<i>15 б</i>
<i>16 а</i>		<i>16 б</i>		<i>17 а</i>
	<i>17 б</i>	<i>18 а</i>		<i>18 б</i>
	<i>19 а</i>		<i>19 б</i>	
<i>20 а</i>			<i>20 б</i>	
$\Sigma +$				

Інтерпретація результатів. Заповнивши таблицю, підрахуйте суму плюсів у кожному стовпчику і запишіть результат.

Листок відповідей зроблений так, щоб можна було підрахувати кількість знаків «+» в кожній із 5 колонок. Кожна із 5 колонок відповідає відповідному типу професій.

Найбільша сума балів (7-8) в одному стовпчику є свідченням ступеня вираженості Ваших нахилів до одного з п'яти типів професій. Вам рекомендується вибрати той тип професії, який отримав максимальну кількість знаків «+». Найменування типів професій по колонкам:

1. «Людина – природа» – всі професії, пов'язані з рослинництвом, тваринництвом та лісовим господарством;

2. «Людина – техніка» – всі технічні професії;

3. «Людина – людина» – всі професії, пов'язані з обслуговуванням людей, спілкуванням;

4. «Людина – знак» – всі професії, пов'язані з розрахунками, цифровими та буквеними знаками, в тому числі і музичні спеціальності;

5. «Людина – художній образ» – всі творчі спеціальності.

Якщо у вас не буде переваги певного (одного) типу професії, це є ознакою того, що професійний інтерес не сформований. Вам необхідна допомога спеціаліста профорієнтатора.

ДДО використовують для вивчення професійних інтересів та нахилів оптантів. Він являє собою методику дослідження, яка дозволяє зібрати важливі для вибору професії відомості про професійну спрямованість інтересів тих, хто обирає свій професійний шлях. У цій методиці реалізовано ідею угруповання видів праці з урахуванням чотирьох

класифікаційних ознак: об'єктів, цілей, знарядь та умов праці. Ураховуються також вимоги певного виду діяльності. Відповідно до цих ознак виділяють п'ять типів професійної діяльності (за Є. О. Клімовим): 1) людина-природа; 2) людина-техніка; 3) людина-людина; 4) людина-знакова система; 5) людина-художній образ.

І це бо є з Богом щасливо вступити на посаду, коли людина не за своїми примхам и не за чужими порадами, а вникнувши в саму себе и послухавши Святого Духа, що живе всередині и кличе її, идучи за Його таємним покликком, приступає и дотримується тієї посади, для якої вона у світі народилась, призначена для того самим Всевишнім.

Г. Сковорода

ТЕСТ Г. АЙЗЕНКА ДЛЯ ВИЗНАЧЕННЯ ТИПУ ТЕМПЕРАМЕНТУ [5]

Інструкція. Вам пропонується кілька питань. На кожне питання відповідайте лише «так» або «ні». Не витрачайте час на обговорення питань, тут не може бути гарних або поганих відповідей, тому що це не випробування розумових здібностей.

Питання

1. Чи часто Ви відчуваєте жагу до нових вражень, до того, щоб відволіктися, випробувати сильні відчуття?
2. Чи часто Ви відчуваєте, що маєте потребу в друзях, які можуть зрозуміти Вас, підбадьорити, поспівчувати?
3. Чи вважаєте Ви себе безтурботною людиною?
4. Чи дуже важко Вам відмовитися від своїх намірів?
5. Ви обмірковуєте свої справи не поспішаючи чи прагнете почекати, перш ніж діяти?
6. Чи завжди Ви виконуєте свої обіцянки, навіть якщо Вам це невигідно?
7. Чи часто у Вас бувають спади та підйоми настрою?
8. Чи швидко Ви зазвичай дієте й говорите?
9. Чи виникало у Вас коли-небудь відчуття, що Ви нещасні, хоча жодної серйозної причини для цього не було?
10. Чи правильно, що на парі Ви здатні зважитися на все?
11. Чи бентежитесь Ви, коли хочете познайомитися з людиною протилежної статі, яка Вам симпатична?
12. Чи буває, що, розлютившись, Ви виходите із себе?
13. Чи часто Ви дієте нерозважливо, під впливом моменту?
14. Вас часто турбує думка про те, що Вам не слід було щось робити або говорити?
15. Чому Ви віддаєте перевагу: читанню книг чи зустрічам з людьми?
16. Чи правильно, що Вас легко образити?

17. Чи любляете Ви часто бувати в компанії?
18. Чи бувають у Вас такі думки, якими Вам не хотілося б ділитися з іншими?
19. Чи правильно, що іноді Ви настільки сповнені енергії, що все горить у руках, а іноді відчуваєте втому?
20. Чи намагаєтеся Ви обмежувати коло своїх знайомств невеликою кількістю найближчих друзів?
21. Чи багато Ви мрієте?
22. Коли на Вас гримаять, чи відповідаєте Ви тим самим?
23. Чи вважаєте Ви всі свої звички гарними?
24. Чи часто у Вас виникає почуття, що Ви в чомусь винні?
25. Чи здатні Ви іноді дати волю своїм почуттям і безтурботно розважатися у веселій компанії?
26. Чи можна сказати, що нерви у Вас часто натягнуті до межі?
27. Чи маєте Ви славу людини жвавої та веселої?
28. Після того як справу зроблено, чи часто Ви подумки повертаєтеся до неї й думаєте, що могли б зробити краще?
29. Чи почуваетесь Ви неспокійно, перебуваючи у великій компанії?
30. Чи трапляється, що Ви передаєте чутки?
31. Чи буває, що Вам не спиться через те, що в голові вирують різні думки?
32. Якщо Ви хочете про щось довідатися, Ви знаходите це в книзі чи питаєте в людей?
33. Чи буває у Вас сильне серцебиття?
34. Чи подобається Вам робота, що вимагає зосередженості?
35. Чи бувають у Вас дрижаки?
36. Чи завжди Ви говорите правду?
37. Чи буває Вам неприємно перебувати в компанії, де кепкують один з одного?
38. Чи дратівливі Ви?
39. Чи подобається Вам робота, що вимагає швидкодії?
40. Чи правильно, що Вам часто не дають спокою думки про різні неприємності й жахи, які могли б статися, хоча все скінчилося благополучно?
41. Чи правильно, що Ви неквапливі в рухах і трохи повільні?
42. Чи спізнавалися Ви коли-небудь на роботу, на зустріч із кимось?
43. Чи часто Вам сняться кошмари?
44. Чи правильно, що Ви так любите поговорити, що не пропускаєте будь-яку нагоду поговорити з новою людиною?
45. Чи турбують Вас які-небудь болі?
46. Чи засмутитеся Ви, якщо довго не зможете бачитися з товаришами?
47. Чи нервова Ви людина?
48. Чи є серед ваших знайомих ті, хто Вам точно не подобається?
49. Ви впевнена в собі людина?
50. Вас легко зачіпає критика ваших недоліків чи вашої роботи?
51. Чи важко Вам одержати справжнє задоволення від заходів, у яких бере участь багато народу?
52. Чи турбує Вас відчуття, що Ви чимось гірші за інших?

53. Зуміли б Ви внести пожвавлення в нудну компанію?
 54. Чи трапляється, що Ви говорите про речі, на яких зовсім не розумієтесь?
 55. Чи піклуєтесь Ви про своє здоров'я?
 56. Чи любите Ви пожартувати над іншими?
 57. Чи страждаєте Ви від безсоння?

Опрацювання результатів

Екстраверсія. Обчислюється сума відповідей «так» у питаннях 1, 3, 8, 10, 13, 17, 22, 25, 27, 39, 44, 46, 49, 53, 56 і відповідей «ні» у питаннях 5, 15, 20, 29, 32, 34, 37, 41, 51.

Якщо сума балів дорівнює 0-10, то Ви інтроверт, занурені в себе.

Якщо 15-24, то Ви екстраверт, товариська людина, обернена до зовнішнього світу.

Якщо 11-14, то Ви амбіверт, спілкуєтесь, коли Вам це потрібно.

Нейротизм. Обчислюється кількість відповідей «так» у питаннях 2, 4, 7, 9, 11, 14, 16, 19, 21, 23, 26, 28, 31, 33, 35, 38, 40, 43, 45, 47, 50, 52, 55, 57.

Якщо кількість відповідей «так» дорівнює 0-10, то це свідчить про емоційну стійкість.

Якщо 11-16, то це емоційна вразливість.

Якщо 17-22, то з'являються окремі ознаки розхитаності нервової системи.

Якщо 23-24, то — нейротизм, що межує з патологією, можливий зрив, невроз.

Неправда. Обчислюється сума балів відповідей «так» у питаннях 6, 24, 36 і відповідей «ні» у питаннях 12, 18, 30, 42, 48, 54.

Якщо набрана кількість балів 0-3 — норма людської неправди, відповідям можна довіряти. Якщо 4-5, то сумнівно. Якщо 6-9, то відповіді недостовірні.

*У буденних радощах і прикрощах життя потрібно бути сангвініком,
 в важливих подіях життя - меланхоліком,
 щодо потягів, які глибоко зачіпають наші інтереси, - холериком
 і, нарешті, у виконанні рішень – флегматиком
 В. Вундт*

Типи нервової системи (темпераменту)

Сангвінік має сильний, врівноважений, рухливий тип нервової системи. У людей риси цього типу виявляються в енергії та впертості відносно досягнення мети (достатня сила нервових процесів), у самовладанні (достатня врівноваженість нервових процесів) і водночас у значній рухливості нервових процесів, що виявляється в умінні швидко перебудовувати свої звички й уподобання, виходячи з конкретних обставин життя.

Флегматик має сильну, врівноважену, проте інертну нервову систему. Люди, які належать до цього типу, відрізняються, передусім, неквапливістю дій. Поряд з енергією та великою працездатністю (достатня сила нервових процесів), самовладанням і вмінням тримати себе в руках (добра врівноваженість нервових процесів) у них спостерігається певний консерватизм поведінки, що свідчить про інертність (малу рухливість) нервових процесів.

Холерик має сильну, але неврівноважену нервову систему. Для людей нестримного типу характерна захопленість, з якою вони виконують роботу; вони працюють натхненно,

але часто будь-яка дрібниця може звести все нанівець, що свідчить про неврівноваженість нервових процесів із переважанням збудження.

Меланхолік вирізняється загальною слабкістю нервової системи, для характеристики якої такі властивості, як урівноваженість і рухливість нервових процесів не застосовуються. Особливістю цього типу є швидкий розвиток позамежного гальмування під дією навіть помірних за силою подразників. У людини риси цього типу виявляються насамперед у нерішучості й нездатності наполягати на своєму. Меланхолік легко підкоряється чужій волі, за незвичних обставин впадає в паніку, життя видається йому дуже тяжким, сповненим переборних труднощів (слабкість нервових процесів). Такі люди намагаються ізолювати себе від життя з його хвилюванням, уникають товариства, бояться будь-якої відповідальності.

ТЕМПЕРАМЕНТ І ПРОФЕСІЯ

Вчені здавна помітили, що представники різних типів темпераменту вибирають переважно ті професії, які найбільше відповідають їх природним нахилам.

Навіть в далекому минулому вчені намагалися знайти оптимальне співвідношення різних типів темпераменту і відповідних видів діяльності, що вважалося корисним і для окремого індивідуума і суспільства в цілому. І сьогодні, щоб здійснювати індивідуальний, психологічно обґрунтований підхід до працівників, необхідно чітко уявляти властивості їх темпераменту.

Цікаво, що неправильний, неконгруентний вибір профілю навчання учнів в школах, ліцєях, коледжах може впливати на виникнення у них психосоматичних відхилень. Ці дослідження належать відомому вченому, психологу одеситу Б. Й. Цуканову [2].

Досліджуючи зв'язок типологічного статусу особистості та схильності до певного виду діяльності він рекомендував такі профілі учням із різним типом темпераменту:

– *холерики* (переважає спрямованість у майбутнє) – проектно-конструкторський, технологічний, образотворчий, літературний, управлінський;

– *сангвініки* (переважає спрямованість у сьогодення – «тут і тепер») – транспортний, екологічний, побутово-обслуговуючий, естетичний, театральний;

– *флегматики, меланхоліки* (переважає спрямованість у минуле) – історичний, природничий, філософський, гуманітарний, театральний, народних ремесел.

Сучасними дослідженнями встановлено, що вроджені, природно обумовлені індивідуально-типові особливості людини опосередковано впливають на його професійний вибір і формують властивий йому індивідуальний стиль діяльності.

Е. О. Клімов до найбільш загальновизнаних формальних ознак індивідуального стилю відносить наступні: стійку систему прийомів і способів діяльності; обумовленість даної системи певними особистими якостями; дана система є засобом ефективного пристосування до об'єктивних вимог.

При виборі професії потрібно враховувати свої природні властивості, щоб знайти найбільш підходящу спеціалізацію в рамках професії. Пропонуємо уривок з чудової книги «Психологія і вибір професії», який допоможе вам з'ясувати взаємозв'язок між темпераментом людини і професією, яку він обирає і зробити вірний крок в ваше майбуття [6].

Холеричний темперамент

Люди цього темпераменту швидкі, рухливі, збудливі. У холерика виразна міміка, жива мова, різкі рухи. Його почуття зазвичай швидко виникають і яскраво проявляються. Холерик із захопленням береться за справу, працює з підйомом, долаючи труднощі. Коли запас енергії виснажується, настрої різко падає. У спілкуванні з людьми холерик може бути різким, провокуючим конфліктні ситуації. Оскільки потреба в спілкуванні у холериків підвищена, вони часто вибирають професії, пов'язані зі спілкуванням, - сфера обслуговування, юриспруденція, політика, адміністрування. А це як раз ті види діяльності, які вимагають від людини вміння ефективно спілкуватися. Знамениті люди: Петро І, О. С. Пушкін, І. П. Павлов, Д. І. Менделєєв.

Холериком був Олександр Суворов. Від природи він мав слабе здоров'я і в дитинстві приводив в жах батьків, обливаючись пізньої осені на вулиці холодною водою. Йому вдалося загартувати не тільки тіло, а й дух. Ставши великим полководцем, він ні в чому не поступався своїм солдатам, розділяючи з ними всі тяготи похідного життя і дивуючи своєю енергією і цілеспрямованістю.

Флегматичний темперамент

Флегматики повільні й урівноважені. Вони, як правило, доводять розпочату справу до кінця. Їх почуття глибокі, але приховані від сторонніх очей. Людині флегматичного темпераменту легко виробити витримку, холонокровність, спокій. У деяких випадках у флегматиків може сформуватися байдужість до роботи і людям, млявість, інертність. У флегматиків є схильність до систематичної роботи, вміння концентруватися на поставленому завданню, вдумливість - необхідні професійні якості вченого, дослідника. Знамениті люди: М. І. Кутузов, І. А. Крилов, І. Ньютон.

Повною протилежністю Суворову був флегматик Кутузов. Ймовірно, його темперамент вплинув на вибір стратегії у війні з Наполеоном. Флегматики миролюбні, але до тих пір, поки не порушені їхні інтереси. Флегматизм не завадив полководцю Кутузову здобути перемогу над Наполеоном.

Сангвінічний темперамент

Сангвінік швидко сходиться з людьми, життєрадісний, легко переключається з однієї справи на іншу, не любить одноманітності. Він без зусиль контролює свої емоції, швидко освоюється в новій обстановці, любить спілкування. У сангвініка швидко виникають почуття радості, горя, прихильності і ворожості, але ці почуття неглибокі. Настрої сангвініка швидко міняється, але, як правило, переважає гарний настрої. Сангвінічний темперамент не накладає ніяких обмежень на вибір професії. Відомі люди: Н. Бонапарт, О. І. Герцен, П'єр-Огюстен Бомарше.

Відомий полководець Наполеон був сангвініком. Цей тип темпераменту вважається найсильнішим. Однак він не врятував Наполеона від поразки, яке завдав йому флегматик Кутузов.

Меланхолійний темперамент

Почуття і емоційні стани у людей меланхолійного темпераменту відрізняються глибиною, великою силою і тривалістю. Меланхоліки важко переносять образи, засмучення, хоча зовні це може слабо проявлятися. Вони уникають нових людей, відчувають себе ніяково в новій обстановці. У звичній і спокійній обстановці люди з таким темпераментом працюють дуже продуктивно. Меланхолікам властиві глибина і сталість, тонкість сприйняття. Знамениті люди: М. Ю. Лермонтов, О. О. Блок, М. В. Гоголь, П. І. Чайковський.

Висока чутливість в поєднанні з потребою в самоті народжує не полководців, а творців. Більшість поетів, художників, музикантів - меланхоліки. Їх твори - пам'ять про їхні почуття і переживання. Силою свого таланту вони змушують інших переживати своє щастя і своє страждання.

Однак не буває правил без винятків. Холеричний темперамент не завадив Пушкіну стати великим поетом. Французький письменник Олександр Дюма був сангвініком. Пам'ятаєте його «Три мушкетери»? Атос, Портос, Арамис і д'Артаньян якраз і представляють чотири темпераменти. Вони доповнюють один одного, як чотири стихії або чотири пори року, і тому непереможні.

Будь-яка група людей працює ефективніше, якщо в ній є представники всіх темпераментів. Меланхоліки першими відчувають, в якому напрямку треба починати пошук. Холеріки виконують функції безстрашних розвідників. Сангвініки є джерелом позитивних емоцій і постійно генерують несподівані ідеї. Флегматики аналізують інформацію і пропонують зважене рішення.

У чистому вигляді темпераменти зустрічаються не часто. В кожній людині є щось від холерика, сангвініка, флегматика і меланхоліка. Питання, ким краще бути, не має сенсу, як і питання, яку пору року краще. У кожному є свої плюси і свої мінуси. Треба їх знати і діяти, вибираючи ефективну модель поведінки в залежності від ситуації, не йдучи на поводу у природних якостей, а розвиваючи їх.

Отже, при виборі професії слід враховувати свій тип темпераменту:

– Сангвініку цікавіше займатися різноманітною роботою, де він постійно отримує нові завдання. Йому підходять професії, які передбачають часте й інтенсивне спілкування і організацію діяльності інших людей.

– Холерику сприятливіші циклічна робота, в якій чергуються періоди великих зусиль і спокійної діяльності.

– Флегматику складніше, коли робота різноманітна, зате звичний режим не представляє для нього труднощів.

– Меланхолікові підходить робота, що вимагає тонких ручних умінь. Йому протипоказані професії, пов'язані з несподіванками і складнощами.



Ψ КОРЕКЦІЙНО-РОЗВИВАЛЬНИЙ БЛОК

Вважаємо за потрібне запропонувати корекційно-розвивальний блок психологічного практикуму, який допоможе вам усвідомити свою особистість, відповідаючи на такі прості, на перший погляд, а насправді такі складні питання «Хто Я?», «Який Я?».

*«Пізнай самого себе, і ти пізнаєш богів і всесвіт».
Дельфійська максима, викарбувана на стіні храму Аполлона
в Дельфах у Стародавній Греції*

ТЕСТ «ХТО Я?» [3]

Одним з перших методів, що визначав ідентичність особистості, був тест «Хто «Я»?», створений американськими соціологами і соціальними психологами М. Куном і Т. Макпартлендом (М. Kuhn, Т. McPartland) в 1954 році. Вони включили в соціологічну анкету тест установок особистості на себе (self-attitudes test).

Бланк опитувальника. Тест «ХТО «Я»?» (Луїс А. Зурхер)

1.	_____
2.	_____
3.	_____
4.	_____
5.	_____
6.	_____
7.	_____
8.	_____
9.	_____
10.	_____
11.	_____
12.	_____
13.	_____
14.	_____
15.	_____
16.	_____
17.	_____
18.	_____
19.	_____
20.	_____

Інструкція. На сторінці ви бачите 20 пронумерованих порожніх лінійок. Будьте ласкаві написати на кожній з них відповідь на просте запитання «Хто «Я»?» Напишіть просто 20 різних відповідей на це питання. Відповідайте так, як ніби ви відповідаєте самому собі, а не комусь іншому. Розташовуйте відповіді в тому порядку, в якому вони приходять вам в голову. Не журіться про їх логічність або важливість. Пишіть швидко, оскільки ваш час обмежений.

На виконання тесту респондентам відводиться 12 хвилин. Кількість відповідей на це питання варіюється від 1-2 до 20. Середня кількість відповідей становила 17.

Обробка тесту здійснюється методом контент-аналізу. Результати дослідження дозволили Куна і Макпартленду дійти такого висновку. Порядок відповідей респондентів свідчив про те, що спочатку вони вичерпували весь запас об'єктивних ідентичностей, потім зверталися до суб'єктивних.

МОДИФІКАЦІЯ Л. ЗУРХЕРА [3]

Л. Зурхер запропонував схему аналізу характеристик «Я», отриманих за допомогою тесту Куна і Макпартленда. Він запропонував розглядати тест «Хто «Я»?» як проєктивну методику. За його схемою здійснюється підрахунок кількості характеристик, що відносяться до одного з чотирьох модусів «Я»: фізичному, соціальному, рефлексивного і океанічному.

Короткий опис модусів.

1. **Модус «А» (фізичне «Я»)** – жорстке, доцентрове, звернене всередину і замкнуте в собі мікро-«Я», засноване на тілесних властивостях і самовідчутті. Модус представлений в фізичних термінах, статевовікових і зовнішніх характеристиках.

2. **Модус «В» (соціальне «Я»)** фіксує увагу на об'єктивних властивостях, але не фізичних, а соціальних. Виражається в термінах соціальних статусів, ролей, групових належностях.

3. **Модус «С» (рефлексивне «Я»)** переносить центр уваги на суб'єктивні властивості, смаки і диспозиції, відносно незалежні від конкретних соціальних ситуацій, наприклад: «Я щаслива людина», «Я люблю хорошу музику».

4. **Модус «Д» (океанічне «Я»)** – це звернене зовні макро-«Я», засноване на універсальних цінностях, абстрактних ідеях, трансцендентних процесах або духовно-містичному одкровенні. Тому це макро-«Я» і називається «океанічним». Модус включає найбільш абстрактні характеристики свого «Я» («Я» – жива істота або «Я» – піщинка на березі часу).

Модус «Д» Л. Зурхер вважає найбільш адаптивним в сучасних умовах стрімкого науково-технічного прогресу і культурного різноманіття. Крім того, цей модус найбільш повно відображає усвідомлення особистістю власних ціннісних орієнтацій, осмисленість життя [25, с. 335].

Все ж те зовнішність, що перебуває поза людиною: мастності, родина, чин тощо. Чого хочеш, шукай, та не втрадь миру. Все без миру ніщо, а мир без нього є щось, без чого годі бути щасливим навіть у Едемському раї. Хіба сподіваєшся знайти рай поза Богом, а Бога поза твоєю душею? Щастя твоє, і мир твої, і рай твої, і Бог твої є всередині тебе.

Г. Сковорода

ВПРАВА НА ПОСТАНОВКУ ЦІЛЕЙ «КОЛЕСО ЖИТТЯ»

Ви щось хочете змінити в своєму житті, а може є бажання кардинальних змін в своєму житті? Подумайте про свої мрії, прагнення, бажання, існуючі в усіх проявах вашого життя: в роботі, в особистому житті тощо. І щоб цей потік свідомості привів до бажаного результату, зробіть наступне.

Отже, будуємо своє «Колесо життя»

Інструкція: колесо життя – це відображення різних сфер вашого життя. Кожна сфера оцінюється по 10-бальній системі. 1 – означає, що ви повністю не задоволені ситуацією в даному секторі вашого життя. 10 – ви повністю задоволені цією сферою. Оцінюйте виходячи зі своїх внутрішніх відчуттів.

Коли ви відзначили і проставили оцінки всім сферам свого життя, ви поєднуєте ці позначки і отримані сектора заштрихуйте. У вас вийшло колесо життя.

Проаналізуйте, будь ласка, свій малюнок, свій результат?



Подивіться на колесо і самі для себе дайте відповідь, чи можна далеко виїхати на ньому, на такому колесі, яке у вас вийшло.

Не знайдеш дня без тьми і світла, а року без зими й тепла. Не знайдеш і становища, щоб воно не було змішане з насолоди й печалі. Так стоїть увесь світ. Протилежне сприяє протилежному.

Г. Сковорода

Григорій Савович Сковорода, дивак, мандрівний поет, письменник, філософ із нестандартними поглядами знайшов своє щастя в сократівському «себепізнанні», у «спорідненій» учительській праці й у гармонії з природою. То ж він, певне, був цілком щасливою людиною.

А кожен з нас може сказати про себе «Я – щаслива людина. ТАК, НАСПРАВДІ ТАК!»?

Життя різноманітне в своїх формах і проявах. Ви – один з цих проявів, тому що маєте великий запас дивовижних якостей і властивостей. Ви досконалі, Ви улюблені, перш за все самим собою. Ви вмієте жити. Сьогодні Ви переконалися в цьому. Найчастіше звертайтеся до самого себе, будуйте самі своє життя. Адже не дарма один мудрець розповів таку притчу.

ПРИТЧА «САМ СОБІ БОГ»

Бог зліпив людину з глини, і у нього залишився невикористаний шматок.

– Що ще тобі зліпити? – запитав Бог.

– Зліпи мені щастя, – попросила людина.

Нічого не відповів Бог, і тільки поклав людині в долоню шматок глини, який залишився у нього ...

Завдання: про що розповідає ця притча? Опишіть, будь ласка, Ваші думки, Ваші почуття в 7-10 реченнях.

«Mens cujusque, is est quisque...» (Cicero) – «Ум когождо той есть кійждо» (Цицерон). Отсюду у тевтонов человек нарицается мени, сирѣчь mens, то есть мысль, ум; у еллинов же нарицается фос, сирѣчь свѣт, то есть ум».

Г. Сковорода

В притчі «Убогий Жайворонок» наш український мудрець Г. Сковорода змальовує образ України як краю, де «оселилася простота й царствувала дружба, що робила мале великим, дешево дорогим, а просте приємним». «Убогий Жайворонок» – це алегорія про «сродність» української людини до добра та «несродність» до зла.

Тому, побажаємо кожному з нас усвідомити своє добре серце, пізнати себе, як особистість (individuum), як громадянина (in statu) та як власне людину (in genere). Як стверджував один з перших дослідників творчості Г. С. Сковороди Александру Хиждеу в нарисі «Григорій Варсава Сковорода» у 1835 році саме таке є трактування концепції троїстого самопізнання Г. Сковороди.

Оце то і є бути щасливим – знайти самого себе, обрати саме «сродний нам труд», плакаючи віру, надію й любов у своєму серці ...

Збери всередині себе свої думки і в собі самому шукай справжніх благ. Копай всередині себе криницю для тої води, яка зростить і твою оселю, і сусідську.

Г. Сковорода

Література

1. Йосипенко С. Л. Философия Григория Сковороды: проблемы, направления и история исследования / С. Л. Йосипенко. – Режим доступа: <http://www.runivers.ru/philosophy/logosphere/366422/>
2. Підготовка учнів до професійного навчання і праці : психолого-педагогічні основи: навч.-метод. посіб. / за ред. Г. О. Балла, П. С. Перепелиці, В. В. Рибалки; кол. авторів. – К. : Наукова думка. – 2000. – 188 с.
3. Почебут Л. Г. Кросс-культурная и этническая психология: учеб. пособ. – СПб.: Питер. – 2012. – 336 с.
4. Практикум по дифференциальной психодиагностике профессиональной пригодности: учеб. пособ. / Под общ. ред. В. А. Бодров. – М.: ПЕР СЭ. – 2003. – 511 с.
5. Райгородський Д. Я. Практическая психодиагностика. Методики и тесты: учеб. пособ. – Самара: ИД БАХРАХ-М. – 2002. – 672 с.
6. Резапкина Г. В. Психология и выбор профессии: программа предпрофильной подготовки: учеб.-метод. пособ. для психологов и педагогов. – М.: Генезис. – 2011. – 208 с.
7. Сковорода Г. Повне зібрання творів: У 2-х т. – К.: Наукова думка. 1973. – Т. 1. – 532 с. – Т. 2. – 576 с.
8. Сковорода Григорій. Найкраще. – Львів: «Terra Incognita». – 2017. – 320 с.
9. Ушкалов Л. В. Григорій Сковорода: семінарій. – Харків: Майдан. – 2004. – 776 с.
10. Ушкалов Л. В. Пізнай себе». Українська ідея Григорія Сковороди / Л. В. Ушкалов. – Режим доступу: <http://tyzhden.ua/History/67626>.
11. Філатова Н. В. Психологічне супроводження як умова успішної соціальної адаптації військовослужбовців в рамках проекту «Україна-Норвегія» // Менеджмент підприємницької діяльності: навч. посіб. для професійної підготовки військовослужбовців ЗС України, звільнених у запас. Проект «Україна-Норвегія». – Вип. 2, 2016. – Одеса: ТОВ «Плутон плюс». – 2016. – С. 188-200.
12. Філатова Н. В. Формування психологічної культури військовослужбовців, слухачів курсів у межах проекту «Україна-Норвегія», як умова їх успішної соціальної адаптації // Менеджмент підприємницької діяльності: навч. посіб. для професійної підготовки військовослужбовців ЗС України, звільнених у запас. Проект «Україна-Норвегія». – Вип. 3, 2017. – Одеса: ТОВ «Плутон плюс». – 2017. – С. 151-172.
13. Філатова Н. В. Формування та розвиток здібностей до цілепокладання та мотивації досягнення військовослужбовців, слухачів курсів у межах проекту «Україна-Норвегія», як умова їх успішної соціальної адаптації // Менеджмент підприємницької діяльності: навч. посіб. для професійної підготовки військовослужбовців ЗС України, звільнених у запас. Проект «Україна-Норвегія». – Вип. 4, 2017. – Одеса: ТОВ «Плутон плюс». – 2017. – С. 158-176.
14. Чижевський Д. І. Філософія Г. С. Сковороди. – Харків: Прапор. – 2004. – 272 с.
15. Шпет Г. Г. Очерк развития русской философии. – Петроград: Колос. – 1922. – Ч. 1. – 349 с.

Бобро О.В.

кандидат медичних наук, доцент
кафедри біології та основ здоров'я

Тронько С.П.

проректор з адміністративно-господарської діяльності
та науково-педагогічної роботи, кандидат історичних наук, доцент

ЗАГАЛЬНА СИМПТОМАТИКА ПРИ ГОСТРИХ ОТРУСННЯХ

Необхідність знань про токсичну дію хімічних речовин, заходи попередження негативного їх впливу на організм людини є потребою як в побуті, так і на виробництві.

Токсикологія – наука, яка безпосередньо пов'язана з медициною і відноситься до природознавчих галузей медико-біологічних знань, що ґрунтуються на використанні досягнень сучасних технологічних дисциплін для профілактики та протидії шкідливому впливу речовин.

Головною метою *медичної токсикології* є з'ясування кількісно якісних закономірностей дії механізмів безпосереднього та опосередкованого впливу отрут-токсикантів на існування різноманітного живого світу довкілля та запобігання їх ушкоджуючої дії.

Об'єктом згубного впливу на біологічні субстрати у токсикології є токсикант. Він реалізує свою дію через вплив на таксономічні групи у довкіллі, будь-який вплив на організм, до якого може виникнути у останнього пристосування визначається як екологічний фактор.

Токсикант – це окремий чи комплексний чинник з притаманними лише йому - фізичними, хімічними, фізико-хімічними та медико-біологічними властивостями, що викликає патологічні зміни аж до розвитку незворотних уражень органів, систем, організмів екологічних систем.

Гостре отруєння – патологічний процес, що виникає в результаті попадання з навколишнього середовища в організм людини різноманітних речовин у кількості, яка спричиняє порушення гомеостазу.

Тяжкість отруєння залежить від:

- загального стану організму і стану окремих функціональних систем;
- хімічних, фізичних, фармакологічних властивостей самої речовини;
- дози речовини;
- концентрації;
- швидкості і шляхів введення та виведення;
- метаболізму організму;
- хімічного перетворення, токсичності продуктів, що утворилися в ході цих процесів.

В організм людини токсичні речовини можуть потрапляти різними шляхами, спричиняючи іноді на місцях проникнення істотні ушкодження тканин, аж до некрозу.

Найбільш частим шляхом проникнення токсичних речовин є травний канал. Усмоктування може розпочинатися вже через слизову оболонку ротової порожнини, стравоходу або шлунка. Це має істотне значення, коли отруєння відбувається

водорозчинними речовинами, а також якщо токсична речовина спричиняє спазм ворота шлунка. Більша ж частина токсичних речовин всмоктується у тонкій кишці.

Дуже швидко розвивається отруєння при попаданні токсичної речовини у дихальні шляхи, що зумовлено великою поверхнею легених альвеол, тонкістю альвеолярних мембран, добрим кровопостачанням. У легені швидко проникають гази, пари, аерозолі, дим, пил. Швидкість усмоктування багато в чому залежить від парціального тиску газу в повітрі, легеневої вентиляції, легеневого, кровообігу, розчинності газів у різних середовищах і т. д.

Отруйні речовини можуть проникати через шкіру, при цьому істотну роль відіграє стан шкіри: наявність ушкоджень, вологість, температура.

Клінічна картина гострого отруєння

Визначається як вибіркового дією токсичної речовини на окремі органи і системи, так і порушенням функцій усього організму.

У розвитку клінічної картини отруєння можна виділити декілька періодів:

а) прихований – від моменту попадання токсичної речовини в організм до появи перших ознак отруєння;

б) період наростання клінічних проявів – від виникнення перших ознак до розвитку типової картини отруєння;

в) період відновлення – поступове зменшення ознак отруєння і поліпшення загального стану хворого.

Токсичні речовини мають багатосторонній вплив на організм.

Ураження центральної і периферичної нервової системи

Психоневрологічні розлади можуть проявлятися:

- головним болем,
- атаксією (розладом координації рухів),
- симетричним ураженням черепних нервів,
- менінгеальним синдромом – подразнення мозкових оболонок, що будуть

супроводжуватися такими симптомами, як: головний біль, який є незвичним для конкретного хворого; нерідко блювання без нудоти, яке не приносить хворому полегшення; підвищена чутливість до світла, дотику, шуму.

- порушенням свідомості, яке в легких випадках обмежується оглушеністю, а в більш тяжких – психомоторним збудженням, галюцинаціями, розвитком коматозного стану.

Соматовегетативні порушення

Проявляються розладом потовиділення,

- підвищенням слиновиділенням,
- підвищенням секреції бронхіальних залоз що супроводжується кашлем,
- порушенням терморегуляції,
- рівномірними змінами розмірів зіниць.

Ураження серця і судин

Розвиток гострої недостатності кровообігу при отруєннях пов'язаний із прямою токсичною дією отруйної речовини на міокард, зниженням об'єму циркулюючої крові, зміною тону і проникності судин, збудженням з наступним пригніченням (або первинним пригніченням) судинорухового центру. Залежно од виду отруйної речовини частота

скорочень серця, що відображається у пульсі може різко збільшуватись (атропін, адреналін, нікотин) або сповільнюватись (фосфорорганічні сполуки, похідні опію, барбітурати), Артеріальний тиск – може підвищуватись (СО, свінець, адреналін) або знижуватись (анілінові барвники, резерпін, нітрити).

Ураження органів дихання

Недостатність дихання розвивається при будь-якому гострому отруєнні. Що може проявлятися у задишці, хворий відчуває недостатність кисню, дихання стає поверхневим, відмічається його почастищення.

Недостатність дихання може бути зумовлена *різними причинами*, основні з яких такі:

- 1) порушення прохідності дихальних шляхів у результаті западіння кореня язика, ларинго- і бронхіоло-спазму, гіперсалівація (збільшення кількості слини), попадання в дихальні шляхи сторонніх тіл або вмісту шлунка;
- 2) пряма пригнічувальна дія отруйної речовини на дихальний центр, а також на передачу збудження в нервах, які іннервують дихальні м'язи;
- 3) зміна ритму дихання при судорожному синдромі;
- 4) набряк легень, гостра пневмонія.

Вплив на систему крові

Деякі отруєння супроводжується значними змінами з боку еритроцитів (гемоліз – руйнування еритроцитів) і гемоглобіну, лейкоцитів та інших клітинних елементів крові, порушенням зсідальної системи, різкими зрушеннями білкового складу крові (отруєння кислотами, метгемоглобіноутворюючими речовинами та ін.).

Ураження органів травлення

Спостерігається практично при усіх видах отруєнь і проявляється блюванням, симптомами гастроентериту, гострої дистрофії печінки, кровотечами із стравоходу і шлунка. Може розвинути гостра недостатність печінки внаслідок прямого токсичного впливу на гепатоцити, а також різкого порушення кровопостачання печінки (отруєння грибами, що містять фаллоїдин, хлорвмісними речовинами, нітробензолом, нафталіном та ін.).

Ураження нирок

Гостра недостатність нирок, що проявляється оліго- або анурією (зменшення кількості сечі), азотемією (виявляють у сечі білок) різного ступеня тяжкості, може спостерігатись як ізольовано, так і в поєднанні з ушкодженням інших органів і систем. Найчастіше до неї приєднується недостатність печінки, іноді може розвиватись токсична нефропатія.

Діагноз гострого отруєння ґрунтується на даних анамнезу та клініко-лабораторних досліджень. При опитуванні потерпілого треба з'ясувати його професію, місце проживання, вік, час отруєння. Рідко вдається уточнити, скільки отруйної речовини потрапило в організм, тому звичайно підраховують кількість таблеток, що залишилися, і порожніх упаковок лікарських засобів, об'єм отруйної рідини, що залишилась у флаконі або в пляшці. Дані анамнезу полегшують діагностику при групових отруєннях.

При огляді хворого можна виявити характерне забарвлення шкіри і слизових оболонок. Наприклад, при отруєнні СО колір їх багрово-червоний, метгемоглобіноутворюючими речовинами – різко ціанотичний (синюшний) із сірим відтінком.

При об'єктивному обстеженні визначають, який симптом провідний. Нерідко при встановленні діагнозу основну роль відіграє виявлення специфічного запаху видихуваного повітря, блювотних мас, промивних вод.

Дані анамнезу та об'єктивного обстеження не завжди дають змогу визначити, якою речовиною сталося отруєння. Тому треба прослідкувати, щоб бригада швидкої допомоги обов'язково повинна направити на токсикологічне дослідження кров, сечу, промивні води, блювотні маси, рештки токсичної речовини.

Принципи невідкладної допомоги при гострих отруєннях

Першу допомогу при гострих отруєннях треба подавати на місці, в противному разі стан потерпілого погіршуватиметься від триваючого токсичного впливу отруйної речовини.

Загальні принципи подання невідкладної допомоги при гострих отруєннях:

- 1) забезпечення життєво важливих функцій дихання і кровообігу;
- 2) проведення специфічної антидотної (протиотруйної) терапії;
- 3) припинення надходження токсичної речовини в організм.

При інгаляційному (вдихання) шляху отруєння:

- 1) виведення потерпілого з ураженої атмосфери;
- 2) при попаданні речовини всередину (пероральний шлях) – промивання шлунка;
- 3) при ураженні шкіри обмивання уражених ділянок розчином антидоту або водою;
- 4) проведення симптоматичної терапії, спрямованої на захист і підтримання тих функцій організму, які переважно порушуються внаслідок отруєння.

Найчастіше спостерігається пероральний шлях отруєння (94-96 %).

Якщо отруєння легкого ступеня, допомога на дошпитальному етапі обмежується введенням антидотів (протиотруйних препаратів) і промиванням шлунка. При тяжкій формі перорального отруєння незалежно від того, чи з'ясовано характер токсичної речовини, ще до промивання шлунка треба негайно приступити до корекції найбільш небезпечних порушень, властивих гострим отруєнням: гострої недостатності дихання, порушення гемодинаміки, больового, судорожного синдромів.

Промивання шлунку є основним методом видалення токсичної речовини, що не всмокталася. І навіть отруєння великими дозами токсичних речовин має легший перебіг і, як правило, сприятливий кінець, якщо відразу промивають шлунок. Цей метод безсумнівно ефективний протягом перших 6 годин після отруєння, а іноді і через 12 годин (якщо токсичну речовину прийнято на повний шлунок чи в дуже великій кількості або якщо вона пригнічує моторику шлунка, що призводить до затримки евакуації шлункового вмісту).

При промиванні шлунка видаляється частина речовини, абсорбованої слизовою оболонкою шлунка. Коматозний стан, відсутність кашльового рефлексу, пригнічення дихання не є протипоказанням для промивання за допомогою зонда. Промивання шлунка показане і тим особам, у яких було блювання.

Техніка промивання шлунку. У шлунок вводять зонд, через який вливають рідину з антидотом або без нього. Для одного промивання використовують не більше 450-500 мл рідини, а якщо рідина містить антидот, то не більше 300-350 мл (щоб виключити перехід рідини в кишки). Вливання роблять за допомогою шприца Жане або через лійку, потім зовнішній кінець зонда опускають нижче рівня шлунка, щоб промивна рідина витікала за законом сполучених посудин. Промивають до «чистих» промивних вод, усього використовують 5-10 л рідини. Після закінчення промивання перед вийманням зонда в шлунок вводять відповідний антидот або ентеросорбент (50 г на 250 мл води). Промивання шлунка протипоказане при отруєнні корозивними речовинами (кислотами, лугами, бензином та його

похідними), при наявності судорог, тяжкої недостатності дихання і кровообігу.

Антидотна терапія має проводитися у стаціонарі з використанням фізико-хімічних і фізіологічних антидотів. Для прискорення виведення токсичної речовини з організму застосовують різні методи дезінтоксикації: форсований діурез, замінне переливання крові, гемосорбцію, гемодіаліз, перитонеальний діаліз, штучну вентиляцію легень.

Форсований діурез – (медична процедура, що проводять у стаціонарі) застосовується при отруєннях барбітуратами (медичні препарати), саліцилатами (медичні препарати), гемолітичними отрутами та ін. Методика форсованого діурезу з олузненням крові полягає в тому, що хворому протягом і години внутрішньовенно вводять відповідні розчини (у середньому 1,5 л рідини). А для стимуляції діурезу використовують осмотичні діуретики. Проведення форсованого діурезу можна розпочинати на місці події. Проте оскільки при цьому потрібен постійний контроль електролітного складу плазми крові, кислотно-основного стану і має здійснюватись відповідна корекція цих показників, то лікування продовжують у стаціонарі. Форсований діурез протипоказаний при гострій і хронічній недостатності серця, підозрі на внутрішньомозковий крововилив, при набряку мозку і легень, гострої і хронічної недостатності нирок, водній інтоксикації і виражених водно-електролітних порушеннях.

Гемосорбцію проводять у стаціонарі. Являє собою перфузію крові хворого через колонку з активованим вугіллям або іонообмінними смолами, які абсорбують токсичні речовини. Перед гемосорбцію провадиться гепарінізація, щоб уникнути згущення крові. Тому гемосорбція протипоказана при отруєннях, що супроводжуються кровотечею або збільшенням часу зсідання крові.

Показання для використання методу гемосорбції: висока концентрація отруйної речовини в крові, глибока кома, погіршення стану хворого, незважаючи на лікування, неможливість проведення гемодіалізу, наявність тяжких ускладнень (гемоліз, пневмонія та ін.). Частими ускладненнями гемосорбції є тромбоцитопенія і лейкопенія.

Гемодіаліз проводять у стаціонарі. До цього методу вдаються у тих випадках, коли речовина, що спричинила отруєння, піддається діалізу або якщо отруєння поєднується з гострою недостатністю нирок.

Штучну або допоміжну вентиляцію легень застосовують при різкому пригніченні дихання і при отруєнні речовинами, що виділяються легеньми. Штучну вентиляцію легень проводять у режимі помірної гіпервентиляції, що сприяє прискореному виведенню отруйної речовини з організму. Штучну вентиляцію здійснюють за допомогою дихальних апаратів після попередньої інкубації трахеї.

Симптоматична терапія визначається клінічними проявами отруєння та призначається лікарем. При судорогах застосовують протисудорожні засоби. При різкому пригніченні серцевої діяльності, спаді артеріального тиску внутрішньовенно вводять плазмозамісні розчини і т.д. При отруєннях, що супроводжуються блюванням, поносом, а також при отруєнні кислотами, лугами, солями важких металів важливого значення набуває корекція водно-електролітного обміну і кислотно-основного стану.

Надходження та розподіл отруйних хімічних речовин в організмі людини

Надходження отруйних хімічних речовин через дихальні шляхи

Проникнення отруйних речовин через дихальну систему відноситься до найбільш швидкого шляху їх надходження до організму. Це пояснюється досить великою поверхнею альвеол (вона становить 100-120 м²) і безперервним бігом крові по легневих капілярах. Між альвеолами є ділянки проміжної тканини. Перехід через клітинні мембрани нереагуючих газоподібних та пароподібних органічних речовин відбувається в легенях за законами дифузії, у напрямку падіння градієнта концентрації.

Подібним чином відбувається надходження з повітря вуглеводнів, спиртів, ефірів та багатьох інших летючих речовин. Швидкість та величина затримки проникнення в організм подібних речовин визначається їх фізико-хімічними властивостями і в меншій мірі фізіологічним станом організму (інтенсивність дихання та кровообігу). При вдиханні отрути, яка має постійну концентрацію, вміст її у крові спочатку швидко зростає, а потім стабілізується. Концентрація отрути у венозній та артеріальній крові з часом вирівнюється. Організм поступово насичується отрутою. Серед промислових отрут, що надходять до організму через дихальні шляхи, значне місце займають аерозолі. Як правило, аерозолі являють собою суміш частинок різного розміру.

Всмоктування отруйних хімічних речовин в кишково-шлунковому тракті

Деякі отруйні сполуки можуть всмоктуватися в ротовій порожнині завдяки дифузії через слизові оболонки. В ротовій порожнині всмоктуються всі ліпідорозчинні сполуки, феноли, ціаніди. При резорбції у шлунку кисле середовище може підвищувати всмоктування, але отруйні речовини в кишково-шлунковому тракті (ШКТ) можуть кумулюватися харчовими масами, внаслідок чого їх концентрація може падати і всмоктування токсичних речовин буде знижуватися.

Всі ліпідорозчинні сполуки та неіонізовані молекули органічних речовин всмоктуються зі шлунка шляхом простої дифузії. Високоіонізовані кислоти та лужні речовини не всмоктуються. Вважають, що можлива також фільтрація деяких сполук через пори клітинної мембрани шлункового епітелію. При всмоктуванні метали можуть змінювати свою форму (залізо переходить з двовалентного в тривалентне, нерозчинні солі свинцю – у розчинні).

В основному всмоктування ксенобіотиків відбувається у тонкому кишкувнику. В загальному вигляді бар'єр кишкове середовище-кров можна уявити таким чином: епітелій, мембрана епітелію з боку капіляра, базальна мембрана капіляра. Зміни реакції середовища, наявність ферментів, велика кількість сполук, які виникають у процесі травлення та всмоктування, можуть в значній мірі впливати на резорбцію отруйних речовин. В той же час деякі токсичні елементи (їх сполуки), такі метали як ртуть, мідь викликають порушення епітелію та всмоктування.

Ліпідорозчинні речовини добре всмоктуються шляхом дифузії. Сильні кислоти та луки всмоктуються не швидко, створюючи комплекси зі слизом. Речовини, що близькі за будовою до природних сполук, всмоктуються через слизову оболонку шляхом реактивного транспорту.

Метали всмоктуються головним чином у верхньому відділі тонкого кишківника. Лужні метали резорбуються повністю і швидко, лужно-земельні неповністю, створюючи погано розчинні комплекси. Погано всмоктуються також міцні комплекси з білками.

Проникнення отруйних хімічних речовин через шкіру

У людини надходження хімічних речовин через шкіру може відбуватися або безпосередньо через епідерміс (шкіри), або через волосяні фолікули, сальні та потові залози. Для речовин, які проникають через шкіру досить швидко, основним шляхом в умовах стійкої рівноваги є надходження безпосередньо через клітини рогового шару, а для тих, що надходять повільно - через придатки шкіри. Сильно полярні та сильно неполярні молекули рухаються через шкіру різними "молекулярними шляхами". Відомо, що через шкіру легко надходять речовини, які добре розчинні в жирах та ліпідах. Електроліти за деякими виключеннями або взагалі не проникають через шкіру ссавців, або в незначній кількості.

Найбільш високу здатність до проникнення через шкіру з наступним надходженням до крові та лімфи мають речовини, які одночасно мають такі властивості як добра розчинність у жирах та воді.

Транспорт отруйних хімічних речовин (ксенобіотиків) в організмі

Незалежно від проникнення в організм токсичні речовини потрапляють до кровообігу. При цьому різні отруйні речовини та метаболіти, що з них утворюються, транспортуються у різних формах. Зараз відомі чотири механізми транспорту хімічних речовин через біологічні мембрани: проста дифузія, фільтрація, піноцитоз, активний транспорт.

Проста дифузія є одним із механізмів транспорту хімічних речовин через клітинні мембрани у напрямку градієнта концентрації. Проста дифузія відмічається в багатьох біологічних бар'єрах і враховується при оцінці розподілу хімічних речовин в організмі.

Фільтрація. Як відомо, ліпопротеїнові структури мембран мають пори діаметром до 40 нм. Для іонів та великих молекул пори недоступні внаслідок наявності заряду у вході в пору і малого діаметра самих пор. Мембрани такого типу проходять великі молекули, які можуть розчинятися в ліпідах.

Піноцитоз. Його вважають одним з важливих механізмів надходження харчових речовин через мембрани та виходу їх через них. Під піноцитозом розуміють процес втягування мембран з наступним виникненням пухирців рідини, що відокремлюються від мембрани та мігрують в цитоплазму. В результаті піноцитозу речовини, що знаходяться ззовні клітини, потрапляють до неї. Таким же чином речовини можуть виводитися з клітин.

Активний транспорт полягає в тому, що сполуки транспортуються через мембрани клітин проти градієнта концентрації за допомогою носіїв з використанням енергії. Транспорт через гематоенцефальний та плацентарний бар'єри. Функції гематоенцефального бар'єра кров – спинномозкова рідина виконуються типовими ліпопротеїновими мембранами, через які легко проникають ліпидовмісні сполуки зі швидкістю пропорційно коефіцієнту розподілу масло-вода.

Література

1. Богоявленский В.Ф. Диагностика и доврачебная при неотложных состояниях / В.Ф. Богоявленский, И.Ф. Богоявленский. – Л.: Медицина, 1985. – 352 с.
2. Петров С.В. Первая помощь в экстремальных ситуациях: практ. пособ. / С.В. Петров, В.Г. Бубнов. – М.: Из-во НЦ ЭНАС, 2000. – 96 с.
3. Руководство по скорой медицинской помощи / Под ред. Л.П. Хименко. – М.: Медицина, 1991 – 352 с.
4. Серов В.В. Общепатологические подходы к познанию болезни / В.В. Серов. – М.: Медицина, 1999. – 304 с.
5. Учебное пособие для подготовки медицинских сестер / Под ред. А.Г. Сафронова. – М.: Медицин». – 1979. – 478 с.
6. Шок: патогенез, диагностика, лечение. Руководство. / Под ред. С.В. Тарасенко. – Рязань: РИО РГМУ, 2005. – 67 с.
7. Бубнов В.Г. Доврачебная помощь в чрезвычайных ситуациях / В.Г. Бубнов, Н.В. Бубнова. – М.: Из-во НЦ ЭНАС, 2000. – 48 с.
8. Верткин А.П. Руководство по скорой медицинской помощи / А.П. Верткин, С.Ф. Багненко. – М.: ГОЭТАР Медиа, 2006. – 820 с.
9. Лужников Е.А. Клиническая токсикология / Е.А. Лужников. – М.: Медицина, 1992. – 368 с.
10. Лужников Е.А. Острые отравления / Е.А. Лужников, Л.Г. Костомарова. – М.: Медицина, 1988. – 649 с.
11. Медицинская помощь при катастрофах / Под. ред. Х.А. Мусалатова. – М.: Медицина, 1994. – 446 с.
12. Неотложные состояния и экстренная медицинская помощь / Под ред. Е.И. Чазова. – М.: Медицина, 1988. – 604 с.
13. Основи екологічної токсикології: курс лекцій / Уклад. О.І. Семенова, Н.О. Бублієнко, Т.Л. Ткаченко. – К.: НУХТ, 2013. – 80 с.

*Корабльов В. А.,
ст. викладач кафедри прикладної
математики та інформатики*

ІНФОРМАЦІЙНІ СИСТЕМИ І ТЕХНОЛОГІЇ В КОМЕРЦІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

Компоненти сучасного комп'ютера

Комп'ютером ми будемо називати вміст системного блоку, корпусу, в якому зосереджені всі компоненти відповідальні за обчислення, зберігання, обробку та передачу даних. Власне це і є комп'ютер. Все, що знаходиться зовні - пристрої, що служать для введення або виведення інформації. Що у нас знаходиться зовні системного блоку? Монітор, принтер - пристрої виведення інформації на екран і папір відповідно, клавіатура, миша - пристрої введення інформації і т.д. Всі ці пристрої не служать для зберігання, обробки даних, в них не проводяться обчислення. Це так звані периферійні пристрої. В принципі комп'ютер

може працювати і без них. Навпаки – в системному блоці знаходяться компоненти, які виробляють обчислення, в яких зберігаються і обробляються дані. Давайте розберемо, з яких вузлів складається системний блок комп'ютера.

Плата – плоска текстолітова основа, частіше прямокутної форми, на якій кріпляться і з'єднуються між собою електричні компоненти. Часто є можливість стикувати плату з іншими компонентами комп'ютера. Кожна конкретна плата виконує свої, певні функції: вона буде нести відповідальність, наприклад, за вивід інформації на монітор, або за виведення звуку через колонки, або забезпечувати зв'язок комп'ютера з іншими комп'ютерами за допомогою спеціального кабелю або наявних телефонних комунікацій, загалом, кожна конкретна плата в комп'ютері виконує будь-які властиві їй функції.

Чіп – синонім слова мікросхема. Колись найпростішим елементом електричного логічного пристрою була електронна лампа, потім транзистор, сьогодні ступінь інтеграції електричних компонентів настільки висока, що в одній мікросхемі (чіпі) розташовуються десятки мільйонів транзисторів. У чіпі електрично реалізується якась логічна схема, яка і дозволяє чіпу виконувати ті функції, для яких він призначений. Про функції чіпа: чіп може, наприклад, являти собою фізичне місце зберігання інформації (бути, як кажуть, чіпом пам'яті), або вміти виконувати якісь розрахунки, або дозволяти сполучати певні компоненти один з одним і т.д.

Контролером – прийнято називати деякий пристрій, що служить для управління іншими пристроями (наприклад, жорстким диском) і для підтримки обміну даними з цим пристроєм. Наприклад: Вам необхідно підключити до комп'ютера принтер: значить, в комп'ютері повинен бути спеціальний контролер, якої забезпечить можливість функціонування Вашого комп'ютера разом з принтером. Що прийнято називати контролером: контролером називають плату, яка забезпечує підключення пристроїв, також контролером називають чіп, припаяний до материнської плати, і вставляти додаткову плату немає необхідності, іноді контролером називають частину чіпа – якщо один чіп є контролером відразу багатьох пристроїв. При цьому в явному вигляді ніяку частину чіпа природно не окреслюють кружком і не говорять що тут один контролер, а тут інший, немає, просто говорять, що в даному чіпі реалізовано кілька контролерів.

Порт – термін порт вживається в декількох значеннях, нас же зараз цікавить наступне: порт – роз'єм для підключення пристроїв до контролера. У вже наведеному прикладі з принтером в системі повинен бути контролер принтера і повинен бути роз'єм (порт) для підключення цього принтера. Тому, до речі, зазвичай говорять не контролер принтера, а контролер порту принтера. На малюнку нижче наведений приклад роз'єму (порту).

Шина – це магістраль, що зв'язує деякі компоненти комп'ютера між собою. Фізично, шина – це провідники, що забезпечують передачу електричних сигналів між пристроями. Характеризується шина швидкістю, з якою по ній можуть передаватися дані, а також кількістю провідників, по яких можуть одночасно передаватися дані. Про шинах, існуючих в комп'ютері, і про фактори, що впливають на швидкість передачі даних, ми ще неодноразово поговоримо.

Інтерфейс – дуже широке поняття, воно включає в себе засоби і способи взаємодії різних об'єктів між собою. Ви, мабуть, знаєте, що інтерфейсом називають, наприклад, зовнішній вигляд програми, з якою ви працюєте, її вікна і меню, її елементи управління і т.д. У світі Hardware інтерфейсом називають засоби взаємодії між різними пристроями. У поняття інтерфейсу включається як порт, так і контролер, який служить, наприклад, для підключення цього принтера, в цьому випадку мова йде про інтерфейс підключення

принтера. Ми ще неодноразово будемо користуватися цим поняттям, і його сенс, безумовно, проясниться.

Центром комп'ютера є найбільша плата – так звана материнська плата (Mother Board). Роль цієї плати вкрай важлива: вона є як би сполучною ланкою між усіма компонентами комп'ютера, практично всі пристрої підключаються саме до материнської плати. Природно від можливостей материнської плати багато в чому залежать можливості комп'ютера. Давайте подивимося, з яких компонентів складається материнська плата, і які ж компоненти підключаються до неї.

В першу чергу слід звернути увагу на процесор (CPU, Central Processor Unit, Модуль Центрального Процесора). Процесор - це, звичайно, найбільший чіп в комп'ютері. Процесор це пристрій, який виконує певний набір команд (інструкцій), а комп'ютерна програма - це і є послідовність цих самих інструкцій. Тобто процесор - як би мозок комп'ютера, процесор виконує практично всі обчислення в комп'ютері. Природно, що від швидкості виконання інструкцій (продуктивності процесора) безпосередньо залежить і сумарна продуктивність всього комп'ютера.

Наступний найважливіший компонент, що підключається до материнської плати оперативна пам'ять (RAM, Random Access Memory, пам'ять з довільним доступом). Яке її призначення? Оперативна пам'ять є робочою областю для процесора, в ній розміщуються програми під час їх виконання процесором, і дані які обробляють ці програми. Оперативна пам'ять є енергозалежною пристроєм, тобто дані в ній зберігаються тільки при включеному живленні комп'ютера. Коли комп'ютер вимикається, все її вміст стирається. А що ж відбувається з даними, які оброблялися під час роботи комп'ютера? Вони попередньо зберігаються на жорсткому диску, який є пристроєм для тривалого зберігання інформації (навіть при відсутності живлення). Оперативна пам'ять приблизно в сотню разів (при рівному обсязі зберігання даних) дорожче жорсткого диска. Тому в системі встановлюють кілька оперативної пам'яті, яке набагато менше, ніж обсяг сучасного жорсткого диска.

Таким чином, дані і програми одного разу зчитуються з жорсткого диска і розміщуються в оперативній пам'яті, а потім робота процесора з цими програмами і даними відбувається в оперативній пам'яті. Природно, що від швидкодії оперативної пам'яті залежить, наскільки швидко процесор забезпечується даними для обробки і продуктивність комп'ютера в цілому. Наприклад, комп'ютер з більш швидким процесором може конкретне завдання вирішити повільніше, ніж комп'ютер з менш швидким процесором, якщо в останнього, оперативна пам'ять швидше. Важливо підкреслити, що тут не можна говорити про те, що один комп'ютер швидше іншого, потрібно розуміти, що це залежить від кожного конкретного завдання. Так само важливим є питання про те, як залежить продуктивність комп'ютера від кількості встановленої оперативної пам'яті. Не можна говорити про те, що чим більше пам'яті, тим швидше комп'ютер, все залежить від конкретного завдання, яке вирішує комп'ютер.

Наступний найважливіший компонент, на якому ми зупинимося - так званий набір мікросхем або chipset, на базі якого будується материнська плата. Чіпсет -самі великі (після процесора) мікросхеми в комп'ютері, і найбільші з припаяних до материнської плати. Які функції виконує чіпсет? Чіпсет забезпечує зв'язок між основними вузлами, розташованими на материнській платі, в першу чергу між процесором і пам'яттю. Тому, природно, від чіпсета так само залежить продуктивність комп'ютера в цілому, тому що якщо, наприклад, чіпсет повільно працює з пам'яттю, то і система працює повільніше, ніж система з тим же процесором і пам'яттю, але іншим, більш швидко працюють з пам'яттю чіпсетом. Але функція зв'язування всіх компонентів в єдину систему не єдина функція чіпсета. Крім того, сучасний чіпсет містить цілий ряд основних, базових контролерів різних пристроїв, що

підключаються до материнської плати. Наприклад: практично до будь-якого комп'ютера зазвичай підключають дисковод для гнучких магнітних дисків (дискет). Навіщо купувати для підключення дисковода окрему плату контролера дисковода, якщо контролер можна інтегрувати в чіпсет. Зрозуміло, собівартість інтеграції контролера на материнську плату набагато нижче придбання окремої плати контролера. Тому багато контролери та інтегрують на плату (в даному випадку в чіпсет).

Часто низькошвидкісні контролери (LPT, COM, PS / 2, FDC) встановлюють у вигляді додаткової мікросхеми, SIO – super input / output, для того, щоб винести з південного моста компоненти, продуктивність яких дуже мала. Крім того, в чіпсети іноді інтегрують і інші, наприклад відео-контролер і контролер послідовної шини FireWire (IEEE 1394). Це ще одна високошвидкісна, що стає все популярнішим послідовна універсальна шина. Її основним призначенням було підключення до ПК цифрових відеокамер, сьогодні спектр пристроїв розширено зовнішніми накопичувачами, оптичними приводами і іншими пристроями.

Також важливим компонентом материнської плати є мікросхема BIOS (Basic Input Output-System, базова система введення-виведення). Ця мікросхема є пам'ять, але не оперативну, а, навпаки, постійну. У цій мікросхемі записана програма, яка забезпечує початковий старт комп'ютера. Ця програма і називається BIOS. (На ім'я цієї програми і саму мікросхему також іноді називають BIOS). Справа в тому, що комп'ютер, взагалі кажучи, лише купа заліза і пластику. І змусити цю купу що-небудь робити може лише програмне забезпечення. І в цій мікросхемі якраз записана програма, яка забезпечує початковий старт комп'ютера. У момент старту комп'ютера в першу чергу починає виконуватися вміст мікросхеми постійної пам'яті, власне програма BIOS. Ця програма забезпечує процедуру старту машини, перевірки, ініціалізації та налаштування всіх її вузлів, а потім передає керування операційній системі.

При початковому старті комп'ютера і початкової ініціалізації пристроїв є цілий ряд параметрів, якими BIOS необхідно користуватися. Найбільш інтуїтивно зрозумілі параметри: системний час і дата. Адже користувач не вводить їх самостійно при кожному включенні комп'ютера (хоча на старих машинах так бувало). Крім цих є безліч інших параметрів, необхідних для початкового старту машини і які користувач може змінювати. Де ж зберігаються значення цих параметрів? Природно, в спеціально відведеній для цих цілей пам'яті, званої CMOS. Мікросхема пам'яті CMOS має ємність 2-4 кб і розташовується на материнській платі. Ця пам'ять не є енергонезалежною і харчується (спільно з годинником) від розташованої на платі батарейки.

І, нарешті, ми повинні розглянути набір роз'ємів, розташованих на материнській платі. Ці роз'єми призначені для установки так званих плат розширення. Це плати, що є контролерами, будь-яких необхідних нам пристроїв, які не інтегровані в материнську плату. Наприклад, в ці роз'єми можна встановити відео плату (що відповідає за виведення інформації на монітор), аудіо плату (що відповідає за звукові можливості комп'ютера), і т.д. Тобто додавання додаткових пристроїв в комп'ютер з метою нарощування його можливостей відбувається шляхом додавання плат розширення, що вставляються в відповідні роз'єми для цих плат на материнській платі. Природно, сам про себе роз'єм не представляє особливої цінності. Набагато важливіше шина (тобто магістраль обміну даними), що закінчується роз'ємом, який ми і спостерігаємо на платі.

Давайте, визначимо тепер, як розрахувати пропускну здатність шини, тобто скільки інформації в одиницю часу можна передати по шині. Якщо частота шини X Гц (1 / сек, тобто виконує / передає щось X раз в секунду), то це означає, що при однобітних шині (1 провід для передачі даних) в секунду можна передати X біт. А якщо ширина шини складе N біт, то в секунду можна передати в N раз більше біт, тобто $X * N$ біт. Наприклад: частота шини

100 МГц, а ширина шини складає 32 біта, то пропускна здатність становить $100 * 32 = 3200$ Мбіт/с (Мегабіт, тобто мільйонів біт в секунду). Так як зазвичай зручніше користуватися не бітами, а байтами (1 байт дорівнює 8 біт), то можна відразу визначити, скільки байт становить ширина шини (в нашому випадку $32/8 = 4$) і розрахувати пропускну здатність в байтах в секунду. У вище описане прикладі 4 байта передаються за кожен такт, всього таких тактів 100 мільйонів в секунду (100 МГц), тобто пропускна здатність шини становить $4 * 100 = 400$ Мбайт / с (Мегабайт в секунду). PCI-Express, нова шина, призначена для заміни всіх нині існуючих (в першу чергу PCI і AGP). Шина PCI-Express є послідовною (тобто інформація передається тільки по одному провіднику), двобічної (тобто для передачі даних в кожному напрямку використовується окремий провідник) високочастотної шиною (працює на частоті 2500 МГц). Для забезпечення стабільності на таких високих частотах дані розбиваються на пакети (частини) і кожен пакет доповнюється контрольною сумою, на які потрібно 20% пропускну спроможності (про методи кодування і забезпечення цілісності переданих даних ми ще поговоримо в цьому курсі і до курсі Мережі). Не важко підрахувати, що пропускна здатність цієї шини становить $1 * (2500 - 20\%) / 8 = 250$ Мб / с в кожному напрямі, тобто майже в 2 рази більше ніж у звичайній PCI. До того ж тепер пристрою не ділять пропускну здатність шини між собою – нова шина забезпечує кожен слот індивідуальним каналом.

Основні компоненти системного блоку ми вже розглянули. Тепер, перейдемо до периферійних пристроїв, які оточують системний блок, і дозволяють користувачеві взаємодіяти з комп'ютером. Периферійні пристрої можна розділити на наступні групи:

- пристрої введення інформації;
- пристрої виведення інформації;
- пристрої зберігання інформації;
- мультимедійні пристрої;
- пристрою передачі інформації.

Форм-фактор (від англ. Form factor) - стандарт, що задає габаритні розміри технічного виробу, а також описує додаткові сукупності його технічних параметрів, наприклад форму, типи додаткових елементів розміщуються в / на пристрої, їх стан і орієнтацію.

Література

1. Таненбаум, Эндрю С. Современные операционные системы. 2-е изд. – СПб.: Питер, 2007.
2. Олифер В.Г., Олифер Н.А. Сетевые операционные системы. – СПб.: Питер, 2008.
3. Таненбаум, Эндрю С. Архитектура компьютера. 5-е изд. – СПб. Питер, 2010.
4. Таненбаум, Эндрю С. Операционные системы. Разработка и реализация. – СПб. Питер, 2006.
5. Гласс Г., Эйблс К. UNIX для программистов и пользователей. – СПб.: БХВ-Петербург, 2004.
6. Курячий Г. В., Маслинский К. А. Операционная система Linux. – 2005.
7. Дейтел Х. М. Операционные системы. [Т. 1] / Х. М. Дейтел, П. Дж. Дейтел, Д. Р. Чофнес ; пер. с англ. под ред. С. М. Молявко. – М., 2006. – 1023 с. : ил.
8. Гордеев А. В. Операционные системы : учебник для вузов / А. В. Гордеев. – СПб., 2007. – 415 с. : ил..
9. Фигурнов В. Э. IBM PC для пользователя. Краткий курс / Э. В. Фигурнов. – М., 2006. – 479 с. : ил.

Підп. до друку 30.11.2017 р. Папір офс. Формат 60x84/16.
Умовн. друк. арк. 25,0. Тираж 300 пр. Зам. № 9103.
Надруковано з готового оригінал-макету.

Видавництво ТОВ «Плутон плюс.», (048) 700-42-42