

*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	

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 обійтися, 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.