

Міністерство освіти і науки України

**Південноукраїнський національний педагогічний університет
імені К.Д. Ушинського**

Проект «Україна-Норвегія»

МЕНЕДЖМЕНТ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Випуск 2, травень

Одеса 2016

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». – № 2, травень 2016. – Одеса: ТОВ «Плутон». – 2016. – 204 с.

*Рекомендовано до друку
рішенням Вченої ради ДВНЗ
«Південноукраїнський національний
педагогічний університет імені К.Д. Ушинського»
(протокол № 10 від 28.04.2016 р.)*

©ДВНЗ «Південноукраїнський національний
педагогічний університет імені К.Д. Ушинського»
Проект «Україна-Норвегія», 2016

ПЕРЕДМОВА

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

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

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

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



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

ЗМІСТ

<i>Доброва Т.Г.</i> Перші кроки на шляху до власного бізнесу	5
<i>Доброва Т.Г.</i> Мале підприємство: як скласти бізнес-план.....	18
<i>Полуяктова О.В.</i> Спрощена методика бізнес-планування для фізичної особи-підприємця.....	43
<i>Личковська М.Р.</i> Основи менеджменту малого підприємництва	61
<i>Музиченко А.В.</i> Тайм-менеджмент.....	134
<i>Музиченко А.В.</i> Стартап як сучасна форма підприємництва	141
<i>Філон М.М.</i> Аналіз ринків та стану конкуренції на товарних ринках України на основі європейського досвіду	158
<i>Корабльов В.А.</i> Інформаційні системи і технології в комерційній діяльності.....	171
<i>Музиченко А.В., Тронько С.П.</i> Фінансовий моніторинг	175
<i>Філатова Н.В.</i> Психологічне супроводження як умова успішної соціальної адаптації військовослужбовців в рамках проекту «Україна – Норвегія»	188
<i>Бобро О.В., Тронько С.П.</i> Алгоритм надання невідкладної допомоги при випадках травмування на малих та середніх підприємствах	199

ПЕРШІ КРОКИ НА ШЛЯХУ ДО ВЛАСНОГО БІЗНЕСУ

Будь яка людина живе надією на краще. Кожен прагне досягти благополуччя, добробуту, долучитися до тих численних задовольень, котрі пропонує сучасний ринок.

Один з варіантів досягнення цієї мети – створення власного бізнесу. Спробуємо визначити найголовніші кроки, які чекають на вас на цьому шляху.

КРОК ПЕРШИЙ.

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 шляху¹. 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 стикнетесь 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.

КРОК ДРУГИЙ

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%.

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.*

¹ Шестеренкин Е. Малий бізнес с нуля. Хватит мечтать, пора действовать – СПб: Питер, 2011. – 118 с. – С. 5

Однак, як бачимо, бажання дуже сильно розходяться з реальністю. За даними Держкомстату на 10 тисяч населення України припадає 76 малих підприємств зі статусом юридичної особи й 368 фізичних осіб-підприємців (менше 4% населення).²

У чому ж причини? Які обставини стримують підприємницьку ініціативу?

КРОК ТРЕТІЙ.

Проаналізуйте стан зовнішнього середовища майбутнього бізнесу. Перш за все, ті його чинники, які прямо чи опосередковано можуть створювати ризики для вашої підприємницької діяльності

- **Низький рівень добробуту середнього українця** (відсутність власних фінансових ресурсів). 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 діяльність³.
- **Несприятливі умови кредитування.** Ефективна ставка відсотку по кредитах на розвиток бізнесу (покупку обладнання) становить від 25 до 32% річних. Основою для розрахунків рівня ставки відсотка є ставка рефінансування НБУ. В 2014 року вона досягала 30%. До кінця 2015 року знижена до 22%. Значний вплив на кредитні ставки справляє індекс інфляції. Для порівняння: у країнах ЄС ставка відсотка по кредитах нижче 3% річних.
- **Низька купівельна спроможність населення.** Тільки за 2015 рік реальна зарплата скоротилася на 23%, за 2 останніх роки – на чверть.
- **Політична й економічна нестабільність.**
- **Високий рівень бюрократизації при створенні і функціонуванні бізнесу, корупція, прямий рекет.** Всесвітній банк розраховує світовий рейтинг по сприятливості умов ведення бізнесу – «Doing Business». У 2016 році Україна посідає в цьому рейтингу 83 місце. Це найнижча позиція із усіх європейських держав. У стратегічній програмі «Україна – 2020» планується увійти до числа 30 кращих країн світу.
- **Інфляція.** 2014 р. – 26%, 2015 р. 49%, за два роки сумарний приріст цін – 88,7%. А в порівнянні з 2010 роком ціни зросли в 2 рази.

КРОК ЧЕТВЕРТИЙ

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 не люблю мати справу з найманими робітниками»
- «Я занадто старий для цього».

Не виключаю, що ви зможете продовжити цей перелік.

² **Малі підприємства** – суб'єкти господарчої діяльності будь-якої організаційно-правової форми і форми власності з числом працюючих менше 50 осіб, і річним доходом не більше 10 млн. євро (в еквіваленті). **Мікропідприємства** - суб'єкти господарчої діяльності будь-якої організаційно-правової форми і форми власності з числом працюючих менше 10 осіб, і річним доходом не більше 2 млн. євро (в еквіваленті).

³ Офіційний сайт Державної служби статистики України - <http://www.ukrstat.gov.ua>

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 ринутися 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, зазнати 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.

КРОК П'ЯТИЙ.

Оцініть, чи готові ви до підприємництва. За допомогою відповіді на наступні запитання проведіть аналіз власних сильних і слабких сторін.⁴

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 прямотинність?

⁴ Теплухин А. Библия малого бизнеса. От идеи до прибыли. – М.: АСТ, 2010. – 310 с. – С. 21-22.

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 торгівельні 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.

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.

КРОК ШОСТИЙ.

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 Одеси – туризм, торгівля. Розвиток порту, логістичного центру, передбачає потребу в розвиненій інфраструктурі.

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
- Центри раннього розвитку дітей, міні-дитячі сади.
- Торгівля продовольчими й промисловими товарами

- Побутові послуги населенню (ремонт і індошиття одягу, перукарське послуги, хімчистки, тощо.)
- (Додайте свої варіанти)

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 по десятибальній системі 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. Переважаюча 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 новачі 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 кого-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 внаслідок страху, спокою, розніженості та безтурботності. Усунення страху створює впевненість та достаток. Встаньте та озбройтеся. Хай милостиню отримує слабкий!

КРОК СЬОМИЙ.

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»⁵

⁵ <http://zakon4.rada.gov.ua>.

Відповідно до законодавства бізнес може здійснювати:

- **фізична особа-підприємець** (СПД - суб'єкт підприємницької діяльності)
- **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.

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 (ФОП) обмежить ваш розвиток. Як відзначалося, ФОП, як правило, не припускає великих масштабів 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**.

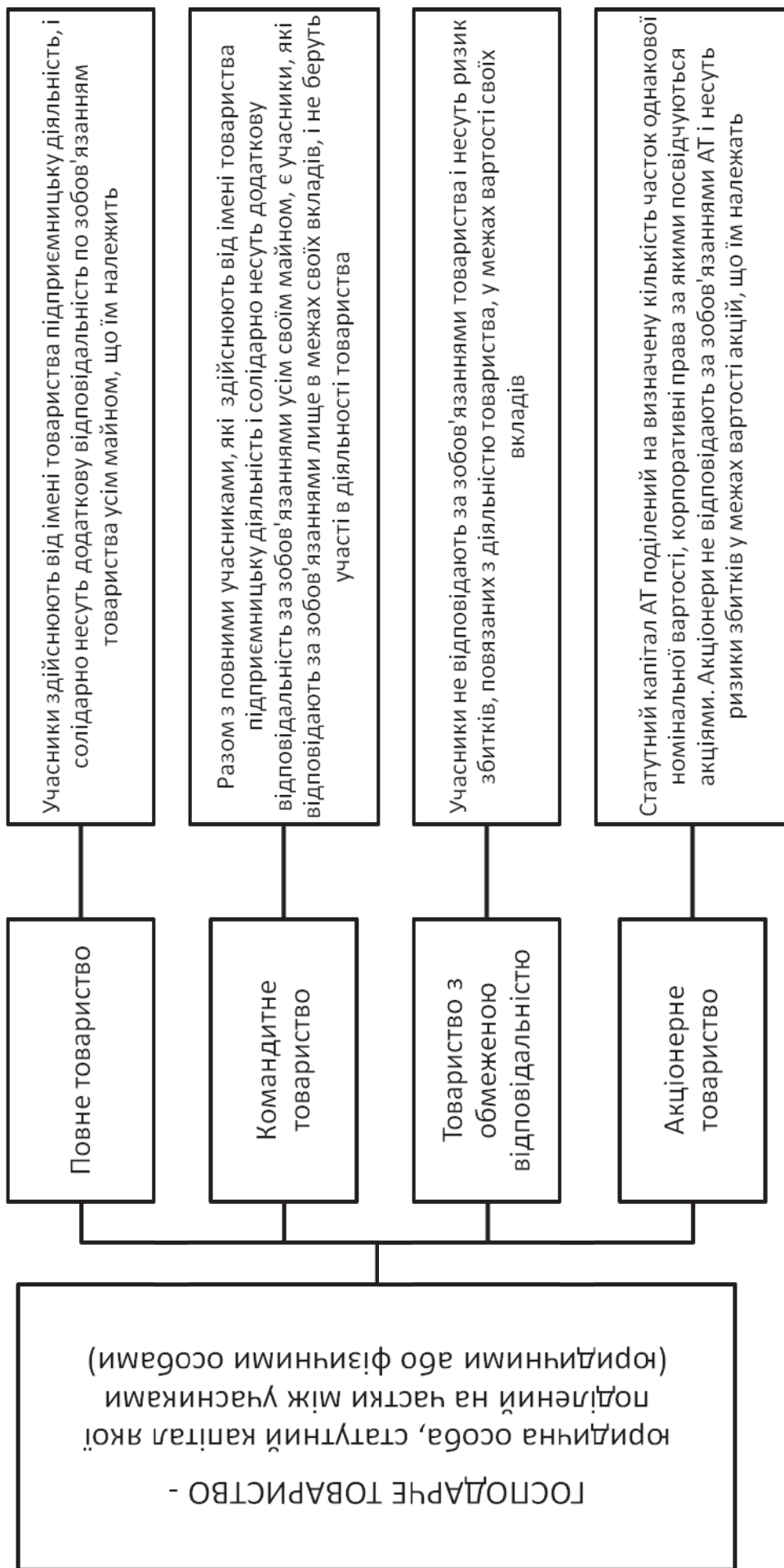
КРОК ВОСЬМИЙ.

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, які представлені в *додатку 3 «Класифікація платників єдиного податку 1-3 групи»*. Крім того підприємці сплачують **єдиний соціальний внесок** за ставкою 22% від мінімальної заробітної плати, встановленої урядом. На 1 січня він становить 303,16 грн. на місяць (мінімальна зарплата – 1378 грн.).

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 <i>усім своїм майном</i>, 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>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. ● Межи 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.

Класифікація платників єдиного податку 1-3 групи

Група платника податку	Правовий статус	Галузь господарчої діяльності	Кількість найманих працівників	Граничний обсяг доходу на рік	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 грн.	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 товарів; ✓ Діяльність у сфері ресторанного господарства. 	Не більше 10 осіб	1500000 грн.	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 ²	Необмежена	5000000 грн.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 3% від доходу для платників ПДВ; ✓ 5% від доходу для неплательників ПДВ

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. За діючим законодавством до видів діяльності, які не можуть застосовувати спрощену систему оподаткування належать: ігровий бізнес; виробництво піддакцизних товарів та торгівля ними; торгівля горілками та тютюновими виробами, паливно-мастильними матеріалами; фінансові послуги та інші.

Інформацію про абсолютну величину єдиного податку для різних груп платників станом на 01.01. 2016 рік містить наступна схема.

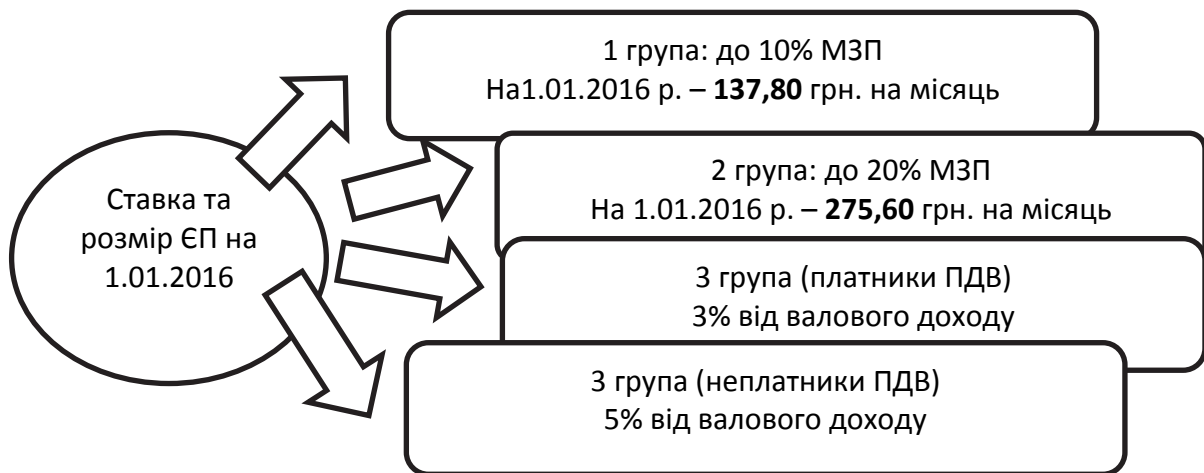


Рисунок 1 – Ставки та розмір єдиного податку

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 вилючення. Така ситуація є одним з **факторів ризику**: ускладнює прогнозування можливостей розвитку, стримує інвестиційну активність.

КРОК ДЕВ'ЯТИЙ.

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 4 «**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 ДЕСЯТИЙ КРОК. Приступайте до розробки бізнес-плану.

БАЖАЄМО УСПІХУ І НАДХНЕННЯ!

Чи можете ви бути керівником?⁶

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 боїтеся 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;
 - 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?**

⁶ Бабець С.К., Максимчук А.Г. та ін. Основи менеджменту: Навчальний посібник. – К.: «ВД «професіонал», 2007. – 496 с. – С. 442 – 446.

- 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.

МАЛЕ ПІДПРИЄМСТВО: ЯК СКЛАСТИ БІЗНЕС-ПЛАН

1. Для чого потрібен бізнес-план

Будь-який бізнес, незалежно від його масштабів, націлений на отримання економічної вигоди. Однак на неї можна розраховувати, якщо створюване підприємство буде пристосовано до економічних умов конкретного ринку, певного регіону, країни. Аналіз можливостей такого проникнення в ринок і є бізнес-планування.

По своїй сутності **бізнес-план являє собою економічний проект, програму підприємницької діяльності**. Він описує підприємство (вже існуюче або майбутнє); плановану продукцію або послуги (особливо важлива перевага в порівнянні з конкурентами); ринок, на який ця продукція (послуги) націлені; ресурси й кваліфікацію персоналу; фінансові потреби й плановані фінансові результати.

Бізнес-план як *проект*, як обґрунтування нового підприємства є обов'язковим етапом його створення. Він необхідний для будь-якого бізнесу, як малого, так і великого. Бізнес-план — це дорожня карта на шляху до успіху. Це креслення, по якому ви будете створювати своє підприємство

Але бізнес-план як спеціально оформлений, узагальнюючий документ складається у двох випадках:

- якщо підприємець розраховує **залучити партнерів** (інших підприємців з їхнім досвідом і фінансами) для спільного ведення бізнесу;
- якщо підприємець розраховує для реалізації свого проекту **одержати фінансову підтримку** із зовні (у вигляді кредитів, інвестицій, устаткування в лізинг, податкових пільг і ін.).

Бізнес-план надає власникові фінансових ресурсів інформацію для відповідних переговорів і демонструє обґрунтованість підприємницького задуму.

Важливо мати на увазі, що організації, що надають фінансову підтримку, одержують безліч проектів, тому за інших рівних умов перевага буде віддана більш проробленому й більш обґрунтованому бізнес-плану.

Однак не слід думати, що підприємець, який розраховує лише на власні ресурси, може обійтися й без бізнес-плану. **Для внутрішнього використання він не менш корисний.**

Розробляючи бізнес-план для реалізації бізнес-ідеї, підприємець продумує свою ринкову стратегію, порівнює свої задуми з реальністю й різними ресурсними обмеженнями. Це дозволяє при реалізації задуму уникнути таких фундаментальних помилок, як нестача капіталу для створення й функціонування підприємства й негативний баланс руху грошових коштів. Добре пророблений бізнес-план є інструментом контролю й управління підприємством, оскільки є основою для зіставлення намічених результатів з фактичними досягненнями.

Для розробки бізнес-плану, здатного принести успіх, необхідно витратити досить багато часу. Потрібно зібрати й проаналізувати різноманітну інформацію, іноді повторно вивчити (перевірити ще раз) зібрані відомості або виконати додаткові дослідження. Потрібен час і для гарного оформлення самого бізнес-плану.

Дуже важливо розуміти, що основна фігура в підготовці бізнес-плану — сам підприємець, ніхто не може зробити бізнес-план за нього. Це не означає, що він не повинен використовувати рекомендації помічників і консультантів. Але головним розробником повинен залишатися генератор ідеї даного бізнесу. Це обумовлено тим, що в процесі розробки плану підприємець подумки проживає всі етапи становлення свого бізнесу, довідується про всі його особливості, усі переваги й «слабкі місця». Ніякий сторонній

розробник не в змозі повідомити ці тонкощі підприємцеві: їх занадто багато. По цій же причині всі вони не можуть бути відбиті в документі «бізнес-план». Але ж його необхідно захищати перед інвестором або кредитором, дати чіткі відповіді на їхні питання. Кількість і характер таких питань непередбачувані. Тільки людина, яка особисто виконувала весь процес дослідження, глибоко знає всі особливості даного проекту. Для неї будь-які питання не будуть проблемними.

2. Загальні рекомендації з розробки бізнес-плану

Приставаючи до складання, слід мати на увазі, що розробка навіть самого маленького бізнес-плану, включаючи збір необхідних відомостей і оформлення, займають зазвичай кілька тижнів досить напруженої роботи, а крупніші проекти вимагають значно більшого часу.

Не треба шкодувати часу на первинний збір і аналіз інформації. Слід настроїти себе на необхідність багаторазових прорахунків фінансового плану під різні вихідні дані. Можливо, що буде необхідно скласти кілька варіантів бізнес-плану для звернення до різних організацій.

По можливості слід об'єктивно передбачити можливі ризики й розглянути засоби для їхньої мінімізації, щоб забезпечити повернення залучених фінансових коштів.

Ознакою добре розробленого бізнес-плану є наявність змістовної й достатньо повної інформації у всіх його розділах, а також увага до деталей. Чим краще пророблені деталі, тим більше ефективним буде перехід до справи й вище ймовірність успіху. Цей документ повинен бути досить повним, щоб чітко пояснити плани по реалізації бізнес-ідеї, але не занадто довгим, щоб стомити читача. При розробці й оформленні бізнес-плану слід орієнтуватися на обсяг в 15 – 35 сторінок. (Зрозуміло, що обсяг цього документу пропорційний обсягу підприємницького задуму). Бажано доповнити план додатками, які містять документи, що підтверджують зміст бізнес-плану.

Бізнес-план обов'язково повинен містити опис усіх унікальних особливостей продукту (послуги), насамперед його конкурентних переваг, виробництва й реалізації продукту (послуги), а також розкрити конкретні практичні кроки, які перетворять вкладені гроші в прибуток.

3. Структура бізнес-плану

Структура й обсяг бізнес-плану визначаються галузевими особливостями господарської діяльності, розміром передбачуваного ринку, рівнем конкуренції, розміром підприємства, метою складання плану й ін.

Не існує жорстко регламентованої форми й структури бізнес-плану. Однак у ньому обов'язково присутні розділи, у яких розкриті основна ідея й цілі бізнесу; дана характеристика продукту, його конкурентних переваг; дана оцінка ринку й визначена стратегія поведінки фірми в певному ринковому сегменті; представлений фінансовий план проекту й ін.

Приблизна структура бізнес-плану може бути такою:

1. Резюме
2. Опис продукту або послуги
3. Аналіз ринку збуту
4. Аналіз конкурентів
5. План маркетингу
6. План виробництва
7. Організаційний план
8. Фінансовий план

9. Оцінка можливих ризиків

10. Соціально-економічне значення проекту для регіону.

У бізнес-план можуть бути включені й інші розділи, це залежить від особливостей, перерахованих вище. Частина відомостей з названих розділів може бути виділена в самостійні розділи. Може бути змінена послідовність розділів.

Обов'язковою складовою бізнес-плану є *титульний аркуш*. Він повинен бути лаконічним і привабливим, містити відомості про підприємця (керівника підприємства), місце знаходження підприємства (або адресу приватного підприємця). Дуже важливо дати пропонованому проекту (підприємству) коротку назву, яка потім з'явиться на товарному знаку підприємства, його рекламних матеріалах.

Основні критерії вибору назви: вона повинна легко запам'ятовуватися, повинна бути безпосередньо пов'язана із змістом вашої діяльності, відрізнятися від назви ваших конкурентів, щоб уникнути непорозумінь, і досить короткою для зручності комунікацій.

Назва підприємства повинна містити вказівку на те, яким бізнесом ви займаєтеся. Пам'ятайте, що клієнти часто воліють вести справи з компанією, а не з окремою людиною. Врахуйте також і ваші майбутні плани. Чи зможе назва вашого підприємства, яку ви виберете зараз, відбити можливе розширення або зміну вашого підприємства в майбутньому?

Оскільки бізнес-план може бути досить об'ємним документом, корисно привести зміст плану із вказівкою сторінок кожного розділу. Це зробить документ більш зручним для вивчення потенційним партнером або кредитором.

Далі дамо коротку характеристику змісту кожного з розділів бізнес-плану.

4. Зміст окремих розділів бізнес-плану

4.1. Резюме

Резюме⁷ – коротка характеристика всіх основних сторін задуманого підприємства, необхідна для попереднього ознайомлення з підприємницькою ідеєю.

Основні складові резюме:

- коротка характеристика підприємства: дата заснування, цілі організації підприємства, форма власності, організаційно-правова форма;
- ціль інвестиційного проекту: основні моменти майбутнього виробництва; характеристика послуг з випуску продукції, якісні відмінності продукції підприємства від продукції-аналога;
- передбачуваний обсяг виробництва в натуральних одиницях і обсяг реалізації в грошовому вираженні;
- можливості й способи реалізації проекту (основні споживачі, потенційні клієнти);
- обсяги витрат на виробництво;
- собівартість одиниці продукції;
- ціна одиниці продукції;
- джерела фінансування: кредити, внески засновників, інвестиції;
- передбачувані обсяги фінансування (строки одержання, суми, строки погашення зобов'язань);
- передбачувана ефективність проекту: строк окупності, прибутковість, чистий дохід і т.д.
- соціально-економічне значення даного проекту для вашого регіону.

Очевидно, що резюме може бути складене на заключному етапі розробки бізнес-плану, за результатами досліджень і розрахунків.

⁷ Резюме – (фр. Resume) короткий виклад суті сказаного.

Важливо пам'ятати, що резюме це вирішальна частина бізнес-плану. Може виявитися, що це єдиний розділ, який буде прочитаний потенційним інвестором. Після чого бізнес-план буде відкладений у бік. Виходить, резюме виявилось непереконливим і не зацікавило інвестора. Резюме повинне дати можливість читачеві швидко зрозуміти базові ідеї й перспективи даного бізнесу, і розв'язати чи варто витратити час на вивчення бізнес-плану. Тобто це той розділ, який виконує як інформаційну, так і рекламну функції. Щоб зацікавити потенційного інвестора, резюме повинне демонструвати готовність і здатність підприємця ефективно діяти на обраному ринку. **Основну увагу слід приділити споживчій цінності продукту й об'єктивному обґрунтуванню очікуваних фінансових результатів.**

Текст резюме повинен бути написаний доступною мовою, без використання професійної термінології, зрозумілим людині, що не володіє спеціальною технологічною підготовкою.

4.2. Опис продукту (послуги)

У цьому розділі, що відкриває основну частину бізнес-плану, дається докладний опис продукту, який буде запропонований покупцеві. Тут викладається «головна ідея».

При розробці даного розділу потрібно максимально чітко відповісти на низку питань.

1. Які потреби покликаний задовольнити Ваш продукт (або послуга)?
2. Що особливого в ньому й чому споживачі будуть відрізняти його від товарів (послуг), що надають інші компанії, і віддавати йому перевагу?
3. На яку групу споживачів розрахований новий продукт?

Відповідаючи на перші два питання необхідно пам'ятати про закономірності поведінки споживачів. Закони маркетингу стверджують, що товару буде забезпечено конкурентоспроможне положення на ринку, якщо особливі властивості, притаманні товару, задовольняє яку-небудь значиму потребу покупця, чого не можуть зробити продукти конкурентів. Крім того слід розуміти, що для споживача важливий не сам по собі товар, а та споживча цінність, яку він має. Наприклад, вибираючи нову сукню, жінка не просто купує одяг, вона бажає підкреслити свою привабливість. Купуючи офісне крісло, споживач бажає одержати максимальний комфорт і працездатність. Ці закономірності необхідно розуміти не тільки для того, щоб розробити товар з високою споживчою цінністю, але й правильно позиціонувати його на ринку, а також вірно представити його переваги в бізнес-плані.

Відповідь на третє питання дозволяє виділити «ринкову нішу» за такими критеріями як рівень доходів, соціальний статус, стать, вік, ціннісні установки й ін. Для малого бізнесу вибір ринкової ніші особливо важливий, тому що він не має достатні фінансові можливості для того, щоб охопити весь ринок або кілька його сегментів.

4. Чому Ви вибрали цей продукт (послугу) і цей ринок, чому вони привабливі для Вас?
5. Якими патентами або авторськими посвідченнями вже захищені, або можуть бути, захищені особливості Вашого продукту або технології?

Відповідаючи на четверте і п'яте питання, упевнено визначте свої основні здатності й уміння і як вони вплинули на Ваш вибір у бізнесі. Авторські посвідчення або патенти забезпечують правовий захист продукту від його копіювання конкурентами. Відомості про сприятливі особливості продукту корисно підтвердити документально: актами випробувань, протоколами досліджень, висновками експертиз і т.п. У даному розділі слід привести лише основні відомості із цих документів. Копії самих документів потрібно представити в Додатках до плану.

6. Який життєвий цикл товару, які існують можливості для його продовження?

Конкуренція й технічний прогрес приводять до досить швидкого морального старіння продукту. Закони маркетингу визначають необхідність постійного вдосконалювання товару, додання йому нових властивостей, для продовження стадій росту й зрілості в його життєвому циклі. Маркетингове підприємство повинне прагнути до того,

щоб самому зробити свій нинішній товар морально застарілим. Інакше це зроблять конкуренти, і місце на ринку буде втрачено.

Сприятливе враження на інвесторів створює **візуальне представлення пропонованого продукту**. Найкращий варіант – якщо разом з бізнес-планом підприємець демонструє готовий виріб (дослідний зразок). Як мінімум це повинна бути світлина або гарний малюнок.

Якщо у Вашому бізнес-плані мова йде про високотехнічний виріб, не забудьте охарактеризувати систему сервісу після продажу товару. У цілому в цьому розділі бізнес-плану постарайтеся описати комплекс додаткових послуг, надаваних покупцеві у випадку здійснення покупки, тобто те "підкріплення", яке одержить товар, що випускається підприємством, у конкурентній боротьбі з аналогічними виробами інших виробників. Це може бути складання й установка виробу, його налагодження, консультації й технічне обслуговування, страхування на випадок поломки; зручні для клієнта умови поставки, зручна форма розрахунків, використання сезонних знижок та інше.

І завершальним штрихом цього розділу бізнес-плану є звіт даних про передбачувану ціну товару, витрати на виробництво одиниці продукту й величину прибутку у розрахунку на одиницю товару.

4.3. Аналіз ринку збуту

Основою успіху в бізнесі є чітка уява про потенційних споживачів продукту, а також про конкурентів, що виробляють товари-замінники. Тобто знання ринку, на якому доведеться працювати.

Потенційні інвестори віддають перевагу підприємствам, які вже відомі ринку або добре орієнтуються в ньому, у порівнянні з тими підприємствами, які пропонують цікаві технологічні проекти, але не мають знання про можливості просування товару на ринку. Тому Ваше знання ринку повинне бути максимально добре відбите в бізнес-плані.

При дослідженні споживчої ємності вибраного ринку підприємець ставить перед собою завдання знайти й дати в бізнес-плані такі відомості:

1. Характеристики споживачів: вікові групи, стать, соціальний стан, рівень добробуту, чисельність населення, територія проживання споживачів і ін.;
2. Обсяг потреби в продукті або послугі;
3. Ступінь задоволення попиту іншими підприємствами;
4. Стан і тенденції зміни ринку: ріст, стагнація, скорочення;
5. Припущення про власну частку ринку і їх обґрунтування;
6. Потреба в технічному обслуговуванні продукту й можливості її задоволення.

4.4. Аналіз конкурентів

Бізнес-план повинен містити реалістичну оцінку конкурентного середовища. Це дозволить як підприємцеві, так і потенційному інвесторові оцінити шанси на успіх нового підприємства. Для цього розробник бізнес-плану повинен відповісти на такі питання:

1. Які фірми є найбільш великими або відомими виробниками аналогічного продукту?
2. Як організований бізнес конкурентів (технології й виробничі потужності; місце виробництва; способи доставки продукту; умови продажів; канали реалізації; сегмент, на який орієнтований продукт конкурента й ін.)?
3. Які основні технічні характеристики й споживча цінність продукту конкурента? *(Особливу увагу зверніть на такі властивості, по яких Ваш товар відрізняється від конкурентів).*
4. Яку цінову політику використовує конкурент?

5. Яку частку ринку контролює кожен з конкурентів?
6. Які витрати конкурентів на рекламу?

Підприємець може вивчити своїх конкурентів і їх товари через відкриту інформацію (рекламні проспекти, виставки, ярмарки й ін.), а також по відомостях, отриманих від споживачів (методом опитування або спостереження; широкі можливості дає аналіз споживчих відгуків в Інтернет), з біржі, від дилерів, експертів по ринкові й інших джерел.

Приклад аналізу конкурентного середовища бізнесу наведено в додатку 1 і 3 до даного посібнику.

Чим більше у вас інформації про конкурента і його продукт, тим легше буде вийти на цей ринок. Конкуренти – це ваші вчителі. Ваша робота й **продукція повинні мати як мінімум ті ж переваги, що й у конкурентів, але не мати їхніх недоліків.**

Для поліпшення власних позицій у конкурентній боротьбі важливо **стати краще, чим інші.** При цьому не обов'язково бути краще у всьому й на всіх ринках. Важливо стати кращим у якомусь одному аспекті. Ваші сильні сторони можуть виражатися в якості, новизні товару, комбінації різноманітних характеристик товару, ефективній стратегії продажів, якості обслуговування після продажу й ін.

У підсумку даного розділу повинна з'явитися об'єктивна оцінка Ваших переваг перед основними конкурентами, можливостей проникнення в даний ринок (або збільшення його частки). Представити таку оцінку в концентрованому вигляді дозволяє так званий SWOT-аналіз⁸

SWOT-аналіз

<p>Сильні сторони (переваги Вашого бізнесу в порівнянні з конкурентами)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. _____ 2. _____ 3. _____ 4. _____ 5. _____ 	<p>Слабкі сторони (недоліки Вашого бізнесу в порівнянні з конкурентами)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. _____ 2. _____ 3. _____ 4. _____ 5. _____
<p>Можливості (Вашого бізнесу на ринку)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. _____ 2. _____ 3. _____ 4. _____ 5. _____ 	<p>Небезпеки (які можуть загрожувати вашому бізнесу)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. _____ 2. _____ 3. _____ 4. _____ 5. _____

Приклад проведення Swot-Аналізу наведено в додатку 2 до даного посібнику.

⁸ **SWOT-аналіз** – метод стратегічного планування, який полягає у виявленні факторів внутрішнього та зовнішнього середовища організації, та розподілі їх на чотири категорії: **Strengths** (сильні сторони), **Weaknesses** (слабкі сторони), **Opportunities** (можливості) и **Threats** (загрози).

Сильні (**S**) і слабкі (**W**) сторони є факторами **внутрішнього середовища** організації, тобто тим, на що сам підприємець здатен впливати. Можливості (**O**) та загрози (**T**) є факторами **зовнішнього середовища**, тобто тим, що може вплинути на організацію із зовні, і при цьому не контролюється нею. Наприклад, підприємство управляє власним товарним асортиментом – це фактор внутрішнього середовища, однак закони про торгівлю не є підконтрольними підприємству – це фактор зовнішнього середовища.

4.5. План маркетингу

Концентроване вираження мети маркетингу – це задоволення потреб цільового споживача з вигодою для себе. У даному розділі слід описати, як передбачається досягти цієї мети. Тобто план маркетингу – це система дій по завоюванню й утриманню своєї частки ринку. Ця система базується на тих висновках, які містяться в попередніх розділах бізнес-плану.

У плані маркетингу слід дати відповіді на такі питання:

1. Яку з маркетингових стратегій дозволяє використовувати Ваш продукт?

✓ Масовий маркетинг припускає звернення до широкого кола споживачів з тим самим товаром, з однаковими спонукальними стимулами маркетингу.

✓ Концентрований маркетинг орієнтований на вузьку групу споживачів (на один сегмент ринку). Для малого бізнесу це найбільш прийнятний варіант, як найменш витратний. Але якщо ємність сегмента невелика, то бізнес втрачає перспективи росту.

✓ Диференційований маркетинг орієнтований на кілька ринкових сегментів. Витрати при цьому зростають, тому що необхідно розробити комплекс маркетингу для кожного сегмента. Але при такій стратегії значно вище перспективи росту.

✓ У малому бізнесі можливе застосування споживчого (індивідуального) маркетингу, коли кожний споживач розглядається як ринковий сегмент (наприклад, виготовлення меблів, пошивши одягу по індивідуальних замовленнях і ін.)

2. Як передбачається просувати товар на ринку (продавати через мережу існуючих магазинів, організувати власні торговельні підрозділи, створювати систему продажів через Інтернет і ін.)?

3. Як буде організовано після продажне обслуговування?

4. Який метод ціноутворення буде використаний? Які цілі при цьому ставить виробник (впровадитися в ринок, збільшити частку ринку, збільшити обсяг продажів, атакувати конкурента)?

5. Як передбачається формувати потребу у вашому продукті (реклама, участь у виставках, ярмарках, презентації товару й ін.)?

6. Які очікувані обсяги продажів?

7. Як передбачається розширювати номенклатуру, модернізувати продукт із метою виходу на нові ринкові сегменти?

8. Які засоби стимулювання збуту планується використовувати?

Більшість заходів, передбачених планом маркетингу вимагають спеціальних витрат (наприклад, рекламна підтримка товару, оренда торговельних площ, участь у виставках і ін.). Необхідно передбачити їхнє покриття за рахунок конкретних джерел.

План маркетингу має практичне значення не тільки для потенційних інвесторів або кредиторів. Для самого підприємця він є інструментом контролю над показниками збуту продукту (обсяги продажів, ціни, канали реалізації, бюджет рекламної компанії й ін.).

5.6. План виробництва

Для ефективного функціонування бізнесу, безумовно, важливий не тільки детально розроблений план маркетингу, але й раціонально організований виробничий процес.

Кожен вид продукції має свої стандарти, нормативи організації виробництва, матеріальних витрат, запасів і т.п. Відповідна інформація необхідна для розробки виробничих графіків, складання кошторису операційних витрат, планування доходів і грошових потоків. Тому, основне завдання виробничого плану – довести, що підприємець реально здатний організувати виробництво, має можливість виготовляти необхідну кількість продукту, залучати необхідні ресурси.

Даний розділ бізнес-плану повинен містити відповіді на такі питання:

1. Виробництво планується на вже існуючому підприємстві або воно буде створено «з нуля»?

Забезпечення виробничими приміщеннями можливо за рахунок власних або орендованих площ; реконструкції наявних або будівництва нових площ; їхнє придбання у власність; залучення партнерів з необхідними приміщеннями.

2. Де передбачається розташувати підприємство?

Для багатьох видів бізнесу місце розташування підприємства є чинником успіху. Враховуючи специфіку бізнесу, укажіть наявність необхідної інфраструктури (транспорт, зв'язок, електроенергія, тепло, вода й ін.), близькість до ринку збуту.

3. Які необхідні машини й устаткування, хто буде його поставляти?

4. Які форми залучення основних фондів: придбання у власність, оренда, лізинг, участь на паях і ін.?

5. Які необхідні сировина, матеріали, комплектуючі вироби? Хто буде їх поставляти? Яка схема розрахунків з постачальниками?

6. Які плануються обсяги виробництва (на перший рік – по місяцях; на другий і третій рік – по кварталах)?

Продукт (послуга)	Перший рік, по місяцях												Другий рік, по кварталах				
	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	I	II	III	IV	

Додатково корисно дати відповіді на такі питання:

7. Як і на яких стадіях виробничого процесу буде забезпечений контроль якості продукції?

8. Як буде забезпечена техніка безпеки?

9. Чи відповідає виробництво екологічним вимогам?

Відповіді на ці питання дадуть можливість обґрунтувати позицію підприємця із приводу способів подолання можливих виробничих ризиків (розділ 4.9 бізнес-плану).

Якщо бізнес пов'язаний не із виробництвом, а з наданням послуг або роздрібною торгівлею, то даний розділ буде трохи відрізнятися. Зрозуміло, що не буде відомостей про сировину або комплектуючі. Але повинна бути інформація про постачальників товарів у магазин, запасних частин у ремонтну майстерню й т.п.

Відповіді на запитання в бізнес-плані повинні бути лаконічними. Але підприємець повинен глибоко проробити їх, щоб при захисті плану перед інвесторами дати вичерпні пояснення.

Очевидно, що для реалізації цього плану необхідні не тільки матеріальні ресурси, але й люди – фахівці, організовані для виконання конкретних робіт. Цим проблемам присвячений організаційний план.

4.7. Організаційний план

Розробку даного розділу бізнес-плану слід почати з **обґрунтування вибору організаційно-правової форми підприємства**.

Всю необхідну інформацію з цього питання ви знайдете в даному навчальному посібнику: **розділ «Перші кроки на шляху до власного бізнесу»**

Від вибору організаційно-правової форми підприємства залежать і особливості управління ним, і вибір форми оподаткування, і порядок розподілу прибутку (або відповідальності при збитках).

Далі необхідно описати які фахівці будуть потрібні для виробництва, як вони будуть залучені, які форми оплати праці будуть використані.

Ця частина організаційного плану повинна містити таку інформацію:

1. Які фахівці, і в якій кількості будуть потрібні? Який буде їхня заробітна плата?
2. Чи можливе використання фахівців-сумісників при їхній роботі неповний робочий день?

3. Чи можливе суміщення різних видів робіт усередині підприємства?

4. Звідки будуть запрошені працівники, чи планується їх навчання?

5. Хто буде керувати підприємством, які ділові якості передбачуваних керівників?

Як правило, потенційні інвестори дають гроші не просто під проект, а під команду.

Тому доцільно дати персональну характеристику ключових керівників.

6. Чи будуть залучатися в якості працівників члени родини організаторів підприємства?

7. Як буде організоване управління підприємством? Як будуть взаємодіяти його працівники або підрозділи?

Перелік цих питань може варіюватися залежно від обраної організаційно-правової форми підприємства.

4.8. Фінансовий план

Фінансовий план є ключовим розділом бізнес-плану. Його ціль – узагальнити основні положення всіх попередніх розділів, зводячи їх у єдине ціле у вартісній формі, і обґрунтувати доцільність реалізації даного проекту з економічної точки зору.

Розрахунки, які містить фінансовий план, повинні дати чітку відповідь самому підприємцеві й потенційним інвесторам або кредиторам на наступні питання:

- Звідки підприємство передбачає одержати гроші, і на що конкретно вони будуть витрачені?

- Як співвідносяться поточні потреби підприємства в грошах з рухом наявних коштів?

- Яким буде фінансовий стан підприємства на кінець планованого періоду?

- Чи зможе підприємець виконати свої боргові зобов'язання?

- Чи здатний підприємець забезпечити достатній прибуток на вкладений капітал?

Ціль і особливості розробки фінансового плану визначають його зміст. Фінансовий план може містити наступні підрозділи:

- План доходів і видатків (або Звіт про прибутки й збитки);

- Звіт про рух готівки;

- Баланс підприємства.

План доходів і видатків підприємства (або Звіт про прибутки й збитки). Завдання цього документа показати, як буде формуватися, і змінюватися прибуток підприємства: для першого року – щомісячно, для другого – поквартально, для третього – у цілому за рік.

Таблиця, що відображає доходи й видатки має досить просту структуру. У неї включаються наступні показники:

1. Дохід від продажу товарів (послуг). *Цей розділ заповнюється на основі планованих обсягів продажів у натуральному вираженні й рівня ринкової ціни вашого продукту.*

2. Витрати виробництва товарів (змінні й постійні)

✓ *Змінні – витрати, величина яких залежить від обсягу виробленого продукту (витрати на сировину й матеріали, оплата праці виробничого персоналу, відрахування в соціальні фонди, транспортні видатки, енергоносії, використовувані в технологічних цілях і т.п.)*

✓ *Постійні витрати – не залежать від обсягу виробництва (орендна плата, амортизація основного капіталу, зарплата управлінського персоналу, комунальні послуги, реклама й ін.)*

3. Валовий прибуток (пункт 1 – пункт 2)
4. Податок на прибуток
5. Чистий прибуток (пункт 3 – пункт 4)

Про ефективність проекту можна судити по показникові рентабельності виробництва. Його можна визначити як відношення чистого прибутку до витрат на виробництво.

Звіт про рух готівки (або план надходження і виплат коштів) показує забезпеченість фінансовими ресурсами процесу реалізації проекту на кожному етапі господарської діяльності. Головне завдання цього документа – перевірити синхронність надходження й витрати коштів, а значить майбутню ліквідність вашого підприємства. Під ліквідністю в цьому випадку розуміється здатність підприємства відповідати за своїми обов'язками (перед кредитором, постачальниками, працівниками) за рахунок коштів, що перебувають на розрахунковому рахунку. Даний план складається на рік з розбивкою по місяцях і включає, наприклад, такі показники:

План надходження і виплат коштів на перший рік роботи

Показник	Величина показника по місяцях, тис. грн.					
	I	II	III	XI	XII
1. Надходження від продажів						
2. Платежі всього, у тому числі:						
2.1. зарплата робітників						
2.2. сировина й матеріали						
2.3. реклама						
2.4 торговельні витрати						
2.5 зарплата управлінського персоналу						
2.6. орендна плата						
2.7. комунальні послуги						
2.8. інші видатки						
.....						
2.9. податки						
4. Приріст коштів на розрахунковому рахунку (пункт 1 – пункт 2)						
5 Залишок коштів на початок місяця						
6. Залишок коштів на кінець місяця (пункт 4 + пункт 5)						

Баланс підприємства відображає стан активів і пасивів на кінець першого року роботи.

Активи – це все, що утворює майно підприємства й має вартість. **Ліквідні активи** (обігові кошти) включають кошти на рахунках підприємства, а також те, що може бути обернене в гроші або спожите у виробництві (сировина, напівфабрикати, запаси готової продукції й ін.). **Неліквідні активи** (основні кошти) – це матеріальне майно із тривалим терміном служби (земля, будинки, машини й устаткування).

Пасиви – це всі грошові зобов'язання підприємства – кредиторська заборгованість перед постачальниками, поточні зобов'язання по кредитах і ін. У пасивну частину балансу включається також **власний капітал** підприємства. У малому підприємстві він складається з коштів засновників, внесених у статутний фонд і нерозподіленого прибутку (тобто тієї її частини, яка направляється на розширення виробництва).

4.9. Оцінка можливих ризиків

Під ризиком розуміється ймовірність (загроза) втрати підприємством частини своїх ресурсів, одержання доходів нижче планового рівня або поява додаткових видатків, пов'язаних з виробничою діяльністю.

Існує три основні види ризику: виробничий, комерційний і фінансовий.

Виробничий ризик пов'язаний з факторами низької якості продукції, ненадійністю обладнання, слабкістю системи постачання сировини й матеріалів й ін.

Як правило, заходами щодо зниження виробничого ризику є активний контроль над ходом виробничого процесу, диверсифікація постачальників сировини й напівфабрикатів.

Комерційний ризик є відбиттям ненадійності доходів, пов'язаної із проблемами збуту (зменшення місткості ринку, зниження платоспроможного попиту, поява нових конкурентів і ін.). Заходами зниження комерційних ризиків є: систематичне вивчення ринкової кон'юнктури; гнучка цінова політика; створення комплексу після продажного обслуговування; формування суспільної думки (PR⁹), реклама й ін.

Фінансовий ризик пов'язаний з недостатністю обсягів фінансування проекту, нездатністю підприємства повернути позикові кошти й виплатити відсотки по них, нестабільністю валютного курсу, інфляцією й ін. Вони можуть бути знижені завдяки створенню системи ефективного фінансового менеджменту, роботі з партнерами на умовах передоплати, індексації цін пропорційно темпу інфляції й т.п.

Для зниження загального впливу ризиків на ефективність бізнесу доцільно передбачити комерційне страхування по існуючих системах: страхування майна на випадок псування або розкрадання при транспортуванні; страхування на випадок невиконання постачальниками або підрядниками своїх зобов'язань і інші. Укажіть, до яких страхових організацій ви плануєте звертатися, які типи договорів про страхування ви плануєте укласти.

4.10. Соціально-економічне значення проекту для регіону

Такий розділ може бути включений у бізнес-план по тим проектам, які, безумовно, сприяють економічному розвитку регіону. Тут відображаються позитивні результати від реалізації проекту. А також перелічуються бажані форми підтримки місцевою адміністрацією даного проекту.

Соціально-економічне значення проекту, зокрема містить у собі:

- розвиток інфраструктури регіону;
- створення нових робочих місць;
- надання населенню нових товарів і послуг;
- розширення бази оподаткування для місцевого бюджету;
- вирішення екологічних проблем;
- розвиток конкурентного середовища;
- імпортозаміщення й ін.

⁹ PR - (Public Relations, піар) — зв'язки з громадськістю – В широкому сенсі — управління суспільною думкою. В даному випадку, будування взаємовідносин бізнесу й суспільства.

**Приблизна схема
оцінки конкурентів у готельному бізнесі**

№	Показник	Критерії конкурентоспроможності		
		Готель 1	Готель 2	Готель 3
1	Місце розташування	Поруч із парком, близько до центру	Поруч із офісним центром	На окраїні міста
2	Наявність автостоянки	Є	Є	Є
3	Обладнання номерів	Нове	5-літньої давнини	Нове
4	Харчування	Ресторан + кафе	Ресторан + бар	Кафе
5	Якість додаткових послуг	Висока	Середня	Висока
6	Рівень шуму	Низький	Високий	Середній
7	Категорії споживачів	Туристи з високим рівнем доходів	Туристи й відряджені із середнім рівнем доходів	Молоді туристи з невисокими доходами
8	Імідж готелю	Клас VIP	Клас ***	Хостел
9

**Приклад проведення
Swot-Аналізу для готельного бізнесу**

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Наявність досвідчених керівників 2. Постійний моніторинг потреб ринку 3. Організація навчання персоналу 4. Застосування різних форм розрахунків із клієнтами 5. Гнучка цінова політика 6. Нагромадження досвіду продажів і створення бази даних про клієнтів 7. Наявність власного web-сайту, що дозволяє розширити комунікації із клієнтами 8. Високий рівень обслуговування 9.	1. Недостатній власний досвід реклами 2. Ліцензування надаваних послуг 3. Відсутність міжнародного сертифіката 4. Недостатність фінансових коштів для оперативного реагування на підвищення попиту 5.
Можливості	Загрози
1. Зростаюча потреба в послугах готелів у зв'язку з розвитком регіону 2. Вихід на нові сегменти ринку 3. Зміна візового режиму 4.	1. Політична й економічна нестабільність 2. Цінова атака конкурентів 3. Ризик переоцінки платоспроможності клієнтів 4.

Приблизна схема оцінки конкурентів у виробничій сфері

Показники конкурентоспроможності	Що пропонує		
	Конкурент 1	Конкурент 2	Конкурент 3
1. Якість			
2. Рівень цін			
3. Асортименти продукції			
4. Рівень технології			
5. Надійність			
6. Після продажне обслуговування			
7. Доставка			
8. Місце розташування підприємства			
9. Продаж у кредит			
10. Гарантії			
11. Продаж супутніх товарів			
12. Частка конкурента в загальному обсязі продажів			
13. Ринковий сегмент, на який орієнтований конкурент			
14.			

УСЛОВНЫЙ ПРИМЕР УПРОЩЕННОГО ФИНАНСОВОГО ПЛАНА

Предприятие: Мастерская по пошиву женской одежды

Исходные данные. Предполагается, что в первый год работы мастерская будет производить женские пальто по индивидуальному заказу.

В мастерской работает 1 швея по найму, работу модельера-закройщика выполняет сам предприниматель (его трудовые затраты учитываются по статье заработная плата)

Планируемое количество изделий в первый год работы – 6 пальто в месяц. В первый месяц работы предполагается получение не более 4 заказов.

Первоначальные капитальные вложения:

Статьи расходов	Сумма, грн.
1. Комплекс производственного оборудования (швейная машина, оверлок, гладильная доска, утюг, стол закройщика)*	7000,00
2. Материалы (основные и вспомогательные)	7000,00
3. Арендная плата за помещение (в месяц)	2400,00
4. Общехозяйственные расходы	600,00
5. Резервный фонд	3000,00
Итого	20000,00

* Начинаящий предприниматель может приобрести оборудование, бывшее в употреблении. Это значительно уменьшает первоначальные расходы. По мере развития бизнеса появится возможность приобрести новое, более совершенное оборудование.

Источники денежных средств: Для организации мастерской предприниматель планирует использовать собственные сбережения.

Калькуляция стоимости одного изделия

Статьи затрат	Сумма, грн.
<i>Переменные издержки:</i>	
1. Основные материалы (ткань - 3 метра, цена – 200 грн.)	600,00
2. Вспомогательные материалы (подкладка, бортовка, пуговицы и др. фурнитура)	300,00
3. Трудовой вклад (оплата труда с социальными начислениями)	1000,00
4. Энергопотребление производственного оборудования	25,00
<i>Постоянные издержки:</i>	
5. Аренда помещения и коммунальные услуги (2400 грн. в месяц ÷ 6 изделий)	400,00
6. Амортизация оборудования (балансовая стоимость – 7000,00 грн. норма 25% в год, годовая сумма амортизации 1750,00, в месяц – 150,00; на 1 изделие – 25,00) (Суммы округлены)	25,00
7. Общехозяйственные расходы	100,00
Итого себестоимость 1 изделия	2450,00
8. Плановая прибыль (исходя из рентабельности 15%) $2450 \times 0,15 = 367,50$ (округлим до 350,00)	350,00
Цена изделия: $(2450 + 350 = 2820)$	2800,00

План доходов и расходов

Показатели (грн.)	Месяцы работы				
	I	II	III	...	год
1. Доходы от реализации товаров (услуг)	11200,00	16800,00	16800,00		196000,00
2. Издержки производства:	10850,00	14700,00	14700,00		172550,00
2.1. Переменные издержки:	<i>7700,00</i>	<i>11550,00</i>	<i>11550,00</i>		
- основные материалы	2400,00	3600,00	3600,00		
- вспомогательные материалы	1200,00	1800,00	1800,00		
- трудовой вклад и отчисления на социальное страхование	4000,00	6000,00	6000,00		
- технологическая энергия	100,00	150,00	150,00		
2.2. Постоянные издержки	<i>3150,00</i>	<i>3150,00</i>	<i>3150,00</i>		
- аренда помещения и коммунальные услуги	2400,00	2400,00	2400,00		
- амортизация оборудования	150,00	150,00	150,00		
- общехозяйственные расходы	600,00	600,00	600,00		
3. Валовая прибыль (п.1 минус п. 2)	350,00	2100,00	2100,00		23450,00
4. Подоходный налог (единый налог)	250,00	250,00	250,00		3000,00
Чистая прибыль (п.3 минус п. 4)	100,00	1850,00	1850,00		20450,00

Уровень рентабельности = чистая прибыль ÷ издержки

Уровень рентабельности = $20450,00 \div 172550,00 \times 100 = 11,8\%$

Для того, щоб ви отримали наочне уявлення про те, що являє собою бізнес-план малого підприємства, пропонуємо до вашої уваги план, розроблений слухачем однієї з попередніх програм професійної перепідготовки військовослужбовців в рамках проекту «Україна – Норвегія» - Шевчук Т.М.

БИЗНЕС-ПЛАН

ПРОИЗВОДСТВО ТОПЛИВНЫХ БРИКЕТОВ ИЗ ОТХОДОВ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННОГО ПРОИЗВОДСТВА



Предприниматель — Шевчук Татьяна Михайловна

Измаил 2015

1. РЕЗЮМЕ

Последние десятилетия характеризуются значительным ростом интереса мирового сообщества к проблемам экологичности различных источников энергии. Вредные выбросы в атмосферу, угрозы со стороны ядерной энергетики, рост цен на традиционные энергоносители способствуют постепенному переходу экономик развитых стран на использование биоэнергии и биотоплива.

Украина – аграрная страна, располагающая огромным количеством сельскохозяйственных отходов, пригодных для производства биотоплива. По оценкам экспертов Биоэнергетической ассоциации Украины, их использование позволит получить 25-30 миллионов тонн условного топлива в год без вреда для экологии.

Специалисты настаивают, что заниматься альтернативной энергетикой нужно уже сегодня. Быстро растут цены на традиционные виды топлива – природный газ, каменный уголь, мазут. Именно на этом сырье работает свыше 99 % украинских котельных, буквально «выжигая» и без того скудные бюджеты всех уровней. А вот котлов, генерирующих тепло при помощи биологического топлива, в Украине насчитывается меньше одного процента.

Сырьём для изготовления топливных брикетов является лоза виноградных и фруктовых деревьев, а также отходы сельскохозяйственного производства (солома, лузга). Во время традиционной весенней обрезки винограда с каждого гектара образуется около полутора тонн отходов биомассы. Это, по сути, бросовое сырье и идет на изготовление биотоплива. Затраты же на его производство сводятся к местным транспортным перевозкам, дроблению сырья, сушке и грамотному хранению. При таком раскладе себестоимость тонны переработанной биомассы не превышает в среднем пятисот гривен, тогда как тонна угля обходится в 4-5 раз дороже.

Объектом по данному Проекту выступает создание предприятия по производству топливных брикетов.

К расчету взята линия по изготовлению топливных брикетов производительностью 350 кг/час.

Месячная производительность – 168 тонн

Стоимость брикетов – 1200 грн./тонна

Доход в месяц 201 600,00 грн.

Ежемесячные расходы 145 510 грн.

Прибыль за месяц **56 090 грн.**

Общая сумма инвестиций в проект – 2 000 000,00 грн.

Планируемый годовой объем производства топлива 1600 тонн

Срок окупаемости: 1, 04 года

2. Описание продукта (услуги)

Продукт призван удовлетворить следующие потребности:

- Дополнительный источник эффективного, экологически чистого топлива.
- Альтернатива углю
- Топливо, которое может быть использовано везде, где нужна высокая температура, стойкое пламя, длительный жар и не оставляет после сгорания практически никаких отходов.
- Утилизация бесполезных отходов сельскохозяйственного производства.

Выбор виноградной лозы в качестве сырья для производства топливных брикетов основан на том, что строение однолетней лозы во многом сходно со строением древесины лиственных пород.

Преимущества топливных брикетов из виноградной лозы перед традиционными видами топлива

Чистое горение	Горят практически без дыма, не выстреливают и не искрят
Длительное горение	Обладают высокой энергетической плотностью
Значительная теплоотдача	Теплотворная способность товара в 1,5 раза больше, чем у древесины и приравнивается к углю
Низкая зольность	При сжигании топливных брикетов остается пепел, а не шлак, как при сжигании других твердых видов топлива. Зольность составляет 0,2-1,0 %
Не способны самовозгораться	Очень плотный материал
Экологически чистый продукт	При сгорании не выделяется CO ₂ Минимальный выброс серы (0,032%) Продукт сгорания – пепел, может быть использован как калийное удобрение.

Одним из самых больших достоинств брикетов является то что при их сгорании, не выделяется угарный газ CO₂, который разрушает озоновый слой атмосферы, выброс серы составляет 0,032%, что никоим образом не загрязняет воздух. Топливные брикеты идеально чистый продукт в санитарно-гигиеническом плане. После термической обработки биомассы в процессе производства, получается «мёртвый» продукт для паразитов (грибков, микробов и пр.), такое топливо не вызывает аллергических реакций даже у астматиков.

Брикеты не требуют дорогостоящего переоборудования печей и котлов, как, например, газ или мазут. Это отличная альтернатива углю и дровам для твердотопливных печей с малой (естественной) тягой, а так же для каминов. Это топливо не искрится при горении, не выбрасывает углей.

3. Анализ рынка сбыта

Продукт рассчитан на широкий круг потребителей, начиная от домашних хозяйств и заканчивая предприятиями социально-культурной и бытовой сферы обслуживания. Спрос на него не зависит от возраста, пола, социального положение, уровня благосостояния, территории проживания потребителей.

Проведем сравнение величины затрат на отопление среднестатистической школы, детского сада и жилого дома при использовании традиционных и экологических видов топлива

Сравнительная потребность в топливных ресурсах

Вид топлива	Стоимость 1т., грн.	Наименование объектов					
		Школа		Детский сад		Жилой дом (100 кв. м)	
		Потребность тонн	Затраты, грн.	Потребность, тонн	Затраты, грн.	Потребность, тонн	Затраты, грн.
Уголь	2500	90	225 000	50	125 000	4	10 000
Брикеты:							
– из вино- градной лозы	1200	53	63 000	31	37 200	2,3	2 760
– из соломы	1000	90	90 000	50	50 000	4	4000

Несмотря на видимые преимущества биологического топлива, в настоящее время подавляющая часть производимого в Украине продукта продается на рынках Европы.

Спрос внутреннего рынка сдерживают несколько факторов:

- Отсутствие местной инфраструктуры и оборудования для сжигания брикетов.
- Сравнительно небольшие цены на субсидируемый газ.
- Недостаточность поставщиков сырья, готовых регулярно поставлять большие объёмы.

Прогнозирование роста спроса на топливные брикеты в ближайшем будущем основано на анализе ценовой политики украинского государства применительно к энергоресурсам. Только за 2015 год цены на природный газ для населения увеличились в 4,5 раза; в 1,5 раза дороже стали горячая вода, отопление и электроэнергия.

4. Анализ конкурентов

Производителей топливных брикетов из виноградной лозы в Измаильском регионе нет.

Конкуренцию могут составить производители топливных пеллет.

Однако у брикетов существуют некоторые **преимущества перед пеллетами**.

За счет поверхностного обжига брикеты получают дополнительное упрочнение, тем самым улучшаются условия хранения брикета в помещении или под навесом (пеллеты имеют способность впитывать влагу при хранении в открытом виде, их следует сразу же упаковывать в полиэтиленовые мешки). Брикеты, уложенные на поддоны, можно штабелировать в два ряда не нарушая их товарного вида.

Приведу примеры торговых предложений потенциальных конкурентов:

Пеллеты из соломы ГОСТ 11306-83

Топливные пеллеты: Зольность 2-8 (в зависимости от вида пеллеты)

Теплота сгорания (низ) 14,69 МДж

Упаковка: п/э пакеты 15 кг, бумажные пакеты 25 кг, биг беги 1 т

Пеллеты из пшеничной соломы урожая 13 года, диаметр 6-8 мм

Оптовая цена: 1300.00 UAH (от 10000 т) e-solar.com.ua

Бренд: Энергия **Страна производитель:** Украина

Пеллеты из соломы рапса собственного производства.

Влажность рабочая - 10-12%

диаметр 6-8 мм

Зольность – до 7,5%

Сера рабочая - 0,01%

Теплота сгорания – около 3800 Ккал/кг

Пеллета имеет соответствующие сертификаты и идет на экспорт в Европу.

Оптовая цена: 1500.00 UAH (от 1000 т)

Страна производитель: Украина

Наш продукт может быть конкурентным по параметрам теплоотдачи, экологичности и цены.

SWOT-анализ бизнес-проекта

Сильные стороны	Слабые стороны
<ol style="list-style-type: none">1. Технологические преимущества брикетов перед продуктами-конкурентами.2. Высокая теплоотдача и экологичность топлива3. Растущий внутренний спрос.4. Возможность экспорта продукции5. Отсутствие прямых конкурентов в регионе.6. Дешевое, ежегодно возобновляемое сырье.7. Относительно низкая себестоимость производства8. Налоговые льготы для производителей биологического топлива	<ol style="list-style-type: none">1. Потребность в больших производственных площадках для сушки свежесрезанной лозы2. Необходимость поиска пригодной площадки, расположенной в непосредственной близости от поставщика сырья (для снижения транспортных расходов)3. Ограниченное количество действующих котлов в регионе увеличивает затраты на транспортировку продукта в другие регионы4. Отсутствие единого стандарта качества брикетов (для внутреннего и внешнего рынка)5. Сезонный характер поставок сырья6. Отсутствие отработанных технологий сбора сырья в сельскохозяйственных предприятиях7. Ограниченность собственных финансовых средств
Возможности	Угрозы
<ol style="list-style-type: none">1. Рост числа внутренних покупателей2. Разработка новых технологий производства, транспортировки и хранения брикетов3. Наличие в регионе незанятых производственных мощностей, что позволяет снизить затраты на их аренду4. Рост площади виноградников в регионе, что увеличивает сырьевую базу.5. Возможность дополнительного использования другого сырья (срезанные ветви садовых деревьев и др.)6. Привлечение финансовых ресурсов в форме прямых иностранных инвестиций (совместное предприятие)	<ol style="list-style-type: none">1. Углубление экономического спада в стране2. Падение покупательной способности населения3. Изменение налогового законодательства4. Ухудшение условий кредитования бизнеса

5. План маркетинга

С маркетинговой точки зрения перспективным регионом возможного месторасположения объекта по Проекту является Болградский район. В перспективе, целесообразно организовать производство также в Измаильском и других районах области, обладающих насаждениями садов и виноградников.

Уверенность в целесообразности выбора территории основана объективных данных о развитии виноградарства в Одесской области. Одесская область является лидером по производству винограда в Украине. На ее долю приходится 44% общего объема производства. Площадь виноградных насаждений в области превышает 29 тыс. га. Причем в десяти юго-западных районах расположено 87% виноградных насаждений. В том числе: в Болградском районе – 17%, Килийском – 5%, Измаильском – 4%.

Приведенные данные являются основой для позитивной оценки масштабов сырьевой базы будущего бизнеса.

Предполагается применение Концепции социально-этического маркетинга, точнее, речь идет об экологическом маркетинге, об осознании определенной частью потребителей того, что пренебрежение экологическими проблемами представляет угрозу для существования человечества

Предполагается обращение к широкому кругу потребителей. Популяризировать идеи о том, что потребление продукта должно минимально воздействовать на окружающую среду. Потребитель может получать результат – тепло - и, при этом, экономить деньги.

Продвигать товар на рынке предполагается путем прямых продаж потребителю, «на дому», размещения рекламы на доступных ресурсах (в т.ч. радио и ТВ), проведения презентаций в заинтересованных группах потребителей. Планируется распространять «продающие визитки», информационные письма потенциальным клиентам, проводить акции (например, «пригласи друга» - получи скидку» и др.). Предполагается заключение партнерских соглашений с предприятиями, работающими с той же группой покупателей, например, компаниями, продающими твердотопливные котлы.

Данный товар не требует послепродажного обслуживания.

Ближайшая задача - внедриться в существующий рынок эко- и биотоплива, увеличить долю древесных брикетов на рынке.

Ожидаемые объемы продаж – 1500 т в год и выше.

В перспективе предполагается расширять номенклатуру продуктов за счет использования прочих отходов сельскохозяйственной продукции (лузга подсолнечника, солома, опавшие листья).

6. План производства

Производственный процесс и характеристика товарного ассортимента. Перечень необходимого оборудования

Данная технология производства является безотходной, некондиционная продукция просто подвергается вторичной обработке.

Месячная производительность – 168 тонн

Стоимость брикетов – 1200 грн./тонна

Расчет валового ежемесячного дохода:

$$\begin{aligned} & \text{Кол-во часов работы в сутки} \times \text{Кол-во дней работы в месяц} \times \\ & \text{Производительность тонн в час} \times \text{Стоимость 1 тонны готовой продукции} = \text{Доход} \\ & 16 \text{ часов} \times 30 \text{ дней} \times 0,350 \text{ т/час} \times 1200 \text{ грн.} = \mathbf{201\ 600,00 \text{ грн.}} \end{aligned}$$

— к расчету принята работа по производству продукции 16 часов.

Ежемесячные текущие расходы:

1. Затраты на закупку сырья:

Кол-во часов работы в сутки × Кол-во дней работы в месяц × Производительность тонн в час × Стоимость 1 тонны сырья = Затраты на сырье в месяц

16 часа × 30 дней × 0,350 т/час × 50,00 грн. = **8 400,00 грн.**

2. Затраты на электроэнергию:

— время работы рубильной машины принято 8 часов в сутки, т.к. за это время будет подготовлен необходимый для производства суточный запас сырья;

— для снижения затрат на электроэнергию будет использован многотарифный счетчик.

Кол-во часов работы в сутки × Кол-во дней работы в месяц × Установленная мощность оборудования × Средняя стоимость 1 кВт электроэнергии = Затраты на электроэнергию в месяц

16 часа × 30 дней × 98 кВт × 1,44 грн. = **67 737 грн.**

Установленная мощность оборудования линии по производству топливных брикетов производительностью 350 кг/час:

- машина рубильная – 45 кВт
- наклонный скребковый транспортер – 3 кВт
- расходный бункер со скребковым транспортером – 2 кВт
- дробилка молотковая – 15 кВт
- наклонный шнековый транспортер – 1,5 кВт
- сушилка барабанная – 2,5 кВт
- батарейный циклон – 0,5 кВт
- вентилятор – 7,5 кВт
- шнековый транспортер – 0,5 кВт
- пресс ЭКСТРУДЕР – 19,5 кВт
- охлаждающий транспортер – 1 кВт

3. Затраты на транспорт:

Доставку сырья планируется производить грузовым автомобилем за три партии по 10,5 м³. Стоимость доставки одной партии с учетом ГСМ – 100 грн. Общая сумма затрат на транспорт составит **9 000,00 грн.** в месяц.

4. Затраты на заработную плату:

Количество работников × Средняя з/п с учетом начислений = Фонд заработной платы в месяц

6 чел. × 3 500,00 грн. = **21 000,00 грн.**

5. Амортизационные отчисления:

Срок амортизации оборудования принимаем 5 года.

Общая сумма инвестиций в проект – 2 000 000,00 грн.

Сумма месячных амортизационных отчислений равна **33 333,00 грн.**

6. Эксплуатационные расходы:

Планируемая ежемесячная сумма эксплуатационных расходов (запчасти и др.) будет составлять **1 000,00 грн.**

7. Упаковка готовой продукции:

Затраты на упаковку продукции рассчитываем исходя из 30 грн./т. Общая сумма затрат на упаковку готовой продукции составит **5 040,00 грн.**

Итого прямые ежемесячные расходы составят 145 510 грн.

Исходя из проведенных выше расчетов,

себестоимость 1 тонны готовой продукции составит 866 грн.

Прибыль за месяц без учета налогов и НДС составит:

Доход за месяц – Расходы за месяц = Прибыль за месяц

201 600,00 грн. – 145 510 грн. = 56 090 грн.

Предполагаемая эффективность проекта Экономический расчёт

эффективности производства топливных брикетов с 1000 га

1. Площадь виноградника: $F_B = 1000$ га.
2. Урожай лозы с 1 га: $f_L = 2$ тонны
3. Общий сбор лозы: $Q_L = F_B \times f_L = 1000 \times 2 = 2000$ тонн
4. КПД использования лозы для брикетов: $\eta = 0,8$
5. Количество топлива в брикетах: $T_B = 2000 \times 0,8 = 1600$ тонн
Необходимый объем продукта будет произведен примерно за 10 месяцев
6. Доход от реализации топлива: $D = 1600 \times 1200 = 1\,920\,000$ грн.
7. Капитальные вложения, необходимые для реализации проекта - 2 млн. грн.,
8. **Срок окупаемости:** $2000000 \div 1920000 = 1,04$ года.

Описание технологического процесса

Сырьё для изготовления топливных брикетов (лоза виноградных и фруктовых деревьев), обрезается, подбирается валковым подборщиком (мощностью 201 кВт), измельчается, дробится, транспортируется на завод автотракторным транспортом. При этом происходит процесс вакуумной сушки, при температуре отработанных газов и глубине вакуума 10-4 высушивается за считанные часы, далее складывается в приёмный бункер, который закрыт кровлей и стенами от попадания атмосферных осадков.

Мульча из приёмного бункера шнековым транспортёром попадает на вибросито которое укомплектовано 2 ситами, первое сито имеет отверстие $\text{Æ} 10$ мм, второе сито имеет отверстие $\text{Æ} 1,4$ мм. Сырьё не прошедшее в первое сито отправляется шнековым транспортёром в доизмельчитель, который расположен над первым ситом. Сырьё со второго сита шнековым транспортером подаётся в дозатор. Из него дозировано подаётся на пресс-экструдер.

Работа пресс-экструдера основана на воздействии на сырьё высокого давления и температуры. С помощью пресс-экструдера изготавливаются топливные брикеты в виде четырёх-гарного бруса, в сечении 50×50 мм или округлого $\text{Æ} 50$ мм, с отверстием в центре, диаметром $\text{Æ} 15-20$ мм, для устойчивого горения.

Из сопла пресс-экструдера, выдавливается брус топливного брикета по направляющей охлаждающей доске через отрезной станок, который режет непрерывный брус на брикеты длиной 500 мм, поступает на упаковочный стол, где формируются в пакеты по 40 кг., обёртывается термоусадочной плёнкой и направляется в упаковочную машину (мощностью 2 кВт).

Топливные брикеты, упакованные в термоплёнку, доставляются на склад готовой продукции, откуда отгружаются потребителям

Оборудование для производственного цеха

Линия по производству брикетов состоит из следующих комплексов оборудования:

1. Участок измельчения сырья;
2. Участок сушки сырья;
3. Участок прессования топливных брикетов;
4. Вспомогательное оборудование.

Для реализации данного Проекта предусматривается приобретение линии по производству топливных брикетов ООО «Одессапочвомаш». Материалы и комплектующие изделия – у того же производителя.

Обеспечение производственными помещениями возможно за счет привлечения партнеров с необходимыми помещениями.

Необходимое сырье – виноградная лоза – закупается у сельхозпроизводителей. Предприятие предполагается расположить равноудалено от виноградарских хозяйств, что даст возможность минимизировать транспортные расходы. Оптимальная удаленность сырьевой базы от места производства - в радиусе 25 км.

Расчеты с поставщиками – по наличному и безналичному расчету

Планируемые объемы производства

Продукт	Первый год, по месяцам												Второй год, по кварталам			
	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	I	II	III	IV
Брикеты из виноградной лозы	168	168	168	168	168	168	168	168	168	168	168	168	504	504	504	504

Для контроля качества продукции достаточно осмотреть готовый продукт, оценить, насколько плотными и целостными получается готовая продукция. Некондиционная продукция (рассыпавшиеся брикеты) просто подвергается вторичной обработке и проводится регулировка оборудования.

Техника безопасности обеспечивается пожаробезопасностью линии по производству брикетов и соответствующей подготовкой и инструктажем персонала.

Производство полностью удовлетворяет экологическим требованиям.

7. Организационный план

Предлагаемый проект планируется реализовать за счет привлечения партнеров с необходимыми помещениями, с наличием необходимой инфраструктуры (транспорт, связь, электроэнергия, тепло, вода и др.), близкими к рынку сырья и сбыта.

Организационно-правовая форма деятельности - частное предприятие.

Для данного производства предусматривается общий штат персонала в размере 6 человек.

Администрация - □Руководитель (1 чел.)

Производственный персонал - □Оператор производства (3чел)

Вспомогательный персонал - □Водитель (2 чел.)

Таблица

Штатное расписание по Проекту

№ п/п	Должность	Количество штатных сотрудников	Месячный оклад на 1 человека	Фонд оплаты труда	Единый социальный взнос, %	Общие расходы по оплате труда
1	Руководитель	1	3 000	3 000	36,92	4 108
2	Оператор производства	3	2 600	7 800	36,92	10 680
3	Водитель	2	2 250	4 500	36,92	6 162
		6	X	15 300	36,92	20 950

Общий месячный фонд оплаты труда для предприятия составит **20 950 грн.**, из них:

- Заработная плата – **15 300 грн.**
- Единый социальный взнос – **5 650 грн.**

Приоритеты в работе с персоналом:

1. Управление численностью и текучестью персонала.
2. Развитие знаний и профессиональных навыков персонала.
3. Оценка и мотивация персонала.
4. Возможно совмещение различных видов работ внутри предприятия
5. Для производства будут привлечены работники, имеющие опыт работы с техникой и оборудованием, прошедшие специальное обучение.
6. Руководить предприятием будет подготовленный специалист, имеющий инженерное образование.
7. Планируется привлечение в качестве работников члены семьи организаторов предприятия.

8. Финансовый план

1. Доход от продажи товара. **201 600,00 грн.**
 2. Издержки производства товаров - **145 510 грн.**
 3. Валовая прибыль - **56 090 грн**
 4. Налог на прибыль - **Освобождается от налогообложения:** прибыль производителя биотоплива, полученная от продажи биотоплива.
 5. Чистая прибыль = Валовая прибыль
- Рентабельность производства: определим как отношение чистой прибыли к затратам на производство.

$$56\ 090 \div 145\ 510 \times 100 = 38,5\%$$

9. Оценка возможных рисков

Основные возможные риски в подобном производстве:

- 1) неправильная оценка сырьевой базы;
- 2) неправильный выбор оборудования;
- 3) неточный подсчет себестоимости;
- 4) неправильная оценка своих финансовых ресурсов.

Минимизировать эти риски предполагается за счет более детального изучения рынка и данных статистики, заключения договоров о сотрудничестве с поставщиками сырья, изучения опыта работы подобных предприятий в других регионах Украины.

10. Социально-экономическое значение проекта для региона

В условиях роста цен на газ, нефть и твердое топливо, которые сейчас используются для отопления котельных на объектах социально-культурной сферы и промышленных предприятий, растет их заинтересованность в использовании топливных брикетов, причем даже не требуется переоснащение печей и каминов. Перевод одной школы или больницы с газа на альтернативное топливо позволит бюджету экономить за отопительный сезон порядка 200 тыс. грн.

Топливные брикеты можно использовать для отопления индивидуальных жилых домов.

В целом, социально-экономическое значение проекта заключается в решении экологических проблем, проблемы дефицита твердого топлива. Он способствует экономии бюджетных средств благодаря переходу на альтернативное топливо. И в частном секторе - при недостаточном уровне газификации, несомненно, существует потребность в альтернативном топливе.

Література

1. Покропивний С.Ф. Бізнес-план: технологія розробки та обґрунтування: навч. посіб. / С.Ф. Покропивний, С.М. Соболев, Г.О. Швиданенко, О.Г. Дерев'янка. – К.: КНЕУ, 2002. – 379 с.
2. Кузнецов В.В., Большухина И.С. Бизнес-планирование предпринимательской деятельности. – Ульяновск: УлГТУ, 2009. – 39 с.
3. Николенко Б.А. Бизнес-план для малого предприятия. – Одесса: «БАНТО», 2010. – 64 с.
4. Пелих А.С. Бизнес-план или как организовать собственный бизнес. – М.: Ось-89, 2003. – 96 с.
5. Шудра В.Ф. Как подготовить успешный бизнес-план. – К.: UKRON 1990. – 79 с.

Полуяктова О.В.

*доцент кафедри політичних наук і права
ПНПУ імені К.Д.Ушинського, м.Одеса, Україна*

СПРОЩЕНА МЕТОДИКА БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ ДЛЯ ФІЗИЧНОЇ ОСОБИ-ПІДПРИЄМЦЯ

Бізнес-план – це ретельно підготовлений документ, який розкриває всі сторони господарської діяльності і є формою експертної оцінки доцільності та ефективності здійснення нової господарської діяльності.

Основні завдання розробки бізнес-плану:

1. Оцінка новизни і перспективності підприємницької ідеї.
2. Аналіз слабких і сильних сторін підприємницької ідеї.
3. Визначення витрат, джерел і величини фінансових ресурсів.
4. Побудова концепції підприємницької діяльності та визначення її стратегії.
5. Оцінка кон'юнктури ринку.
6. Вивчення діяльності конкурентів.
7. Визначення ступеня можливого господарського ризику.
8. Пошук надійних партнерів для розробки і реалізації інноваційно-інвестиційного проекту.
9. Прогнозування очікуваних результатів на 35 років.

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

Орієнтовна типова структура бізнес-плану:

1. Резюме – стисле викладення ідеї та особливостей діяльності, якою збирається займатися фірма: актуальність даного проекту, аналіз ринкового середовища і визначення ринкової ніші.
2. Продукція чи послуги: опис та функціональні призначення, переваги та особливості, акцентуація на вигоді для споживача придбання саме цього товару.
3. Оцінка ринку збуту: покупці, місткість і динаміка ринку, фактори.

4. Конкуренція: основні конкуренти, їх сильні і слабкі сторони, переваги фірми порівняно з ними.

5. Маркетинг-план: стратегія маркетингу, основний напрям діяльності, торгівельна політика, ціноутворення, сервіс, реклама.

6. Виробничий план: виробничий процес, приміщення, технічні характеристики устаткування та обладнання, постачальники основної сировини та матеріалів, план підготовки та введення виробництва в експлуатацію.

7. Організаційний план: форма організації бізнесу, керівники фірми, команда менеджерів та консультантів, система оплати праці, соціальна політика підприємства.

8. Юридичний план: форма власності та правовий статус.

9. Оцінка ризику і страхування: можливий ризик і його мінімізація, страхування.

10. Фінансовий план: розрахунки вартості продукту, обсягів реалізації, загальних витрат, чистого прибутку, рух готівки, проект балансу, розрахунок беззбитковості.

11. Стратегія фінансування, потреба у фінансуванні, повернення інвестицій.

12. Оцінка очікуваного прибутку і збитків, розробка балансової відомості, формулювання висновків, узагальнення ключових положень бізнес-плану.

Фундаментально обґрунтований бізнес-план є базою бізнес пропозиції, яка обговорюватиметься із партнерами і відіграватиме вирішальну роль у пошуках інвесторів та кредиторів, від яких значною мірою залежатиме можливість вербування на підприємство досвідчених менеджерів та кваліфікованих спеціалістів.

В Україні невід'ємною частиною нового підприємництва було техніко-економічне обґрунтування доцільності і реалізації будь-якого проекту. Практично ця форма і переросла сьогодні у форму бізнес-плану. Враховуючи реалії українського ринку, бізнес-план повинен спиратися перш за все на конкретно існуючий проект виробництва певного товару (продукту чи послуги), всебічний аналіз виробничо-господарської діяльності аналогічного типу (ситуаційний аналіз), результати дослідження конкретних інноваційних проектів.

У практичному житті не існує єдиної форми бізнес-плану, бо останній залежить від специфіки бізнесу, особливостей проектованої діяльності, її масштабів. Розробка бізнес-плану фактично є спробою створити так звану модель, майбутньої підприємницької діяльності, до якої життя, безперечно, внесе свої корективи. Але, зрозуміло, що чим менше похибок буде допущено на стадії проектування, тим менше неприємних несподіванок очікуватиме потім.

Розглянемо макет 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.: Юристъ, 1997.
3. Геєць В.М., Семиноженко В.П. Інноваційні перспективи України. – Х.: Константа, 2006.
4. Добрынин А.И., Журавлёва Г.П. Общая экономическая теория. – СПб.: Питер. 2001.
5. Доленко Л.Х., Горняк О.В. Економіка підприємства: Навчальний посібник. Одеса. «Астропринт», 2001.
6. Лісовий А.В. Основи мікроекономіки: Курс лекцій. – К.: ЦНЛ, 2003.
7. Нежиборець В. Теоретичні та практичні передумови довгострокового і середньострокового інноваційного прогнозування в економіці України // Теорія і практика інтелектуальної власності. – 2007. – № 2. – С. 40 – 46.
8. Ніколаєнко С. Національна інноваційна система України: формування та проблеми реалізації // Інтелектуальна власність. – 2007. – № 6. – С. 13 – 19.
9. Сорочинський Ю. Цілі державного управління інноваційною діяльністю // Теорія і практика інтелектуальної власності. – 2006. – №2. – С. 57 – 62.
10. Тарасевич В.М. Економічна теорія. – К. – 2006. – 780 с.

БИЗНЕС – ПЛАН

(короткое название проекта)

(фамилия, имя и отчество составителя)

(домашний адрес, телефон)

(дата разработки)

СОДЕРЖАНИЕ

Стр.

1. Резюме
2. Юридический план. Стартовые затраты.
3. Маркетинговый план (продукт/услуга)
4. Маркетинговая стратегия
5. Менеджмент
6. План производства (оказания услуг).
7. Финансовый план (бюджет)
8. Оценка возможных рисков.
9. Приложение

РЕЗЮМЕ

(Краткое описание проекта)

Название проекта	(краткое название проекта, совпадающее с названием на титульной странице)
Название предприятия, ФИО частного предпринимателя, адрес, телефон	
Цель проекта	
Что будет производить (какие услуги) будет оказывать Ваш бизнес	(Укажите конкретные виды продукции (услуги или работы), которые Вы будете производить)
Месторасположение Вашего бизнеса (место реализации проекта)	
Потребность в капитале для начала деятельности: - всего - собственный - привлечённый	
Финансовые показатели проекта	(укажите сумму прибыли за год, рентабельность и срок окупаемости Вашего проекта)
Срок возврата привлеченных средств	

ЮРИДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ БУДУЩЕЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

1.1 Правовая форма осуществления предпринимательской деятельности _____

1.2. Наименование вида лицензии на планируемые виды деятельности и ее стоимость

1.3. Необходимость получения разрешения на размещение объекта торговли («зеленая карта»), сферы услуг («голубая карта»). Стоимость.

1.4. Планируемая форма налогообложения, ее обоснование

1.5. Необходимость в других видах разрешений (санэпидемстанции, пожарного надзора, охраны труда, на использование жилых зданий и помещений в качестве нежилых и др.)

СТАРТОВЫЕ ЗАТРАТЫ НА НАЧАЛО БИЗНЕСА

№ п.п.	СТАТЬИ ЗАТРАТ (необходимые расчеты)	СУММА, грн.
1.	Оборудование (приобретение/аренда):	
2.	Помещение (приобретение/аренда)	
3.	Транспорт (приобретение/аренда)	
4.	Транспортные расходы	
5.	Сырье, материалы, полуфабрикаты - комплектующие	
6.	Офисная мебель	
7.	Компьютер, принтер	
8.	Телефон (приобретение, установка и т.п.)	
9.	Затраты на регистрацию (включая получение разрешительной документации)	
10.	Канцелярские расходы	
11.	Хозяйственные нужды	
12.	Реклама	
13.	Охранная сигнализация (установка и т.п.)	
14.	Страхование	
15.	Прочие начальные затраты: - закупка партии товара	
ВСЕГО		
ИСТОЧНИКИ ФИНАНСИРОВАНИЯ		
1.	Собственные средства	
2.	Беспроцентные займы (родственники, знакомые и т.п.)	
3.	Одноразовое пособие по безработице для организации предпринимательской деятельности	
4.	Другие источники	

3. Маркетинговый план

3.1. Описание продукции или оказываемой услуги (Какой продукт/услуга предлагается, привлекательные черты продукта/услуги, стадия готовности, уникальные характеристики)

3.2. Опишите поставщиков сырья, материалов и др. для Вашего производства (существующие на рынке)

3.3 Анализ потребностей клиентов (потребителей)

(Кто является Вашими потенциальными клиентами? Как часто они покупают товар/услугу и в каком количестве? Как сильно они реагируют на изменение цены и качества? Необходимы ли им дополнительные услуги? (доставка, упаковка и т.д.).

3.4. Анализ конкурентов:

(Перечислите Ваших конкурентов и опишите их (кто они.? сколько лет они на рынке?. укажите на их преимущества перед Вами и как Вы можете подняться до их уровня). Какую репутацию по цене, качеству, надежности и др. факторам они имеют среди клиентов? Укажите Ваши преимущества перед основными конкурентами. Перечислите ключевые факторы успеха Вашего бизнеса (почему покупатели будут предпочитать Ваши продукты/услуги?) Насколько возможно появление новых конкурентов и в какие сроки?)

SWOT-анализ

Сильные стороны (преимущества Вашего бизнеса по сравнению с конкурентами)	Слабые стороны (какие недостатки/слабые стороны Вашего бизнеса по сравнению с конкурентами)
1.	1.
2.	2.
3.	3.
4.	4.
5.	5.
6.	6.
7.	7.
Возможности (какие возможности имеет Ваш бизнес на рынке)	Опасности (какие угрозы могут возникнуть для Вашего бизнеса)
1.	1.
2.	2.
3.	3.
4.	4.
5.	5.
6.	6.
7.	7.

3.5. Будущие продукты и услуги. Ваше видение продуктов/услуг которые Ваша компания будет оказывать в будущем

4. Маркетинговая стратегия

4.1. Исследование рынка. Ваши целевые рынки и их размер. Какие существуют рыночные сегменты, какую часть рынка Вы планируете охватить, где располагаются Ваши основные потребители

(потенциальный географический рынок для Вашего бизнеса: какие тенденции для данного товара (услуги): какой уровень рентабельности сложился по данному товару: как сегментируется данный рынок: определите имеющихся и потенциальных конкурентов - количество, местоположение, объем. Почему Вы считаете, что производимая Вами продукция или оказываемая услуга будут востребованы на рынке? Какие рыночные тенденции для данного товара/услуги?)

4.2. Ценовая политика (перечень цен на Ваши продукты и услуги, система скидок и льгот)

(Как будет рассчитываться цена на товар/услугу? Будет ли меняться цена от формы, времени оплаты, сезону, количеству купленного товара и других факторов? Какой процент продаж планируется осуществлять через посредников?)

5. Менеджмент

5.1. Штатное расписание (перечень наемных сотрудников, их зарплата, включая свою)

5.2. График работы в течение года (сменность, отпуска, выходные и праздничные и т.п.)

5.3. Ваше образование и перечень прослушанных курсов, других видов дополнительного обучения, необходимых для ведения выбранного Вами вида бизнеса. Практический опыт работы в данной сфере/ в бизнесе.

6. План производства

6.1. Производственные помещения

Укажите, какие помещения будут использованы, их размеры, место расположения и доступность для клиентов, инфраструктура (электроэнергия, газ, вода, телефон и т.д.); в каком состоянии находится помещение, необходим ли ремонт, соответствует ли помещение определенным регуляторным нормам, собственное помещение или арендуется (укажите основные условия аренды помещения)

6.2. Техника, оборудование, транспорт

Какое оборудование необходимо? Какое уже имеется? Опишите детально оборудование, которое необходимо приобрести (вид оборудования, его стоимость, сроки и место приобретения, доступность запасных частей и т.п.)

6.3. Поставщики материальных ресурсов

(опишите выбранных Вами поставщиков из перечня - см. п. 3.2. Обоснуйте выбор именно этих поставщиков)

Объемы производства продукции (оказания услуг)

№ пп	Вид производимой продукции	Цена ед. продукции /услуги	Объем производства в месяц		Объем производства в год	
			ед.	грн.	ед.	грн.
1.						
2.						
3.						
4.						
5.						
6.						
7.						
8.						
9.						
10.						
11.						
12.						
13.						
14.						
15.						
16.						
17.						
18.						
19.						
20.						
	Итого	***	***		****	

7. Финансовый план

7.1. Текущие затраты

- Постоянные затраты (в месяц), в том числе:

оплата труда постоянных работников

(укажите количество постоянных работников (сторож, бухгалтер, постоянные рабочие и т.д.), их заработную плату, величину начислений на заработную плату)

(укажите арендуемое имущество (здание, оборудование, транспорт), величину аренды в месяц по видам оборудования, укажите условия уплаты арендной платы (раз в месяц/квартал))

коммунальные услуги

(укажите затраты на содержание помещений, оплату телефона, электроэнергии, других коммунальных платежей)

другие постоянные затраты

(укажите другие постоянные затраты, такие как: реклама, уплата налогов и платежей (единый налог, патент, плата за лицензии и разрешения, рыночный сбор, налог на землю, транспортный налог), канцелярские расходы, хозяйственные расходы, амортизация и ремонт оборудования, транспортные услуги и другое)

ИТОГО ПОСТОЯННЫЕ ЗАТРАТЫ _____

7.2. Переменные затраты производства (оказываемых услуг)

№ пп	Перечень переменных затрат	Цена ед.	Объем переменных затрат в месяц		Объем переменных затрат в год	
			ед.	грн.	ед.	грн.
1.						
2.						
3.						
4.						
5.						
6.						
7.						
8.						
9.						
10.						
11.						
12.						
13.						
14.						
15.						
16.						
17.						
18.						
19.						
20.						
	Итого переменных затрат	***	***		****	

7.3.Счет прибылей и убытков, грн.
(за первый год)

<u>№ п/п</u>	<u>Показатели</u>	<u>Сумма, грн</u>
<u>1</u>	Выручка от реализации продукции (услуг), всего,	
	в т.ч. по видам продукции (услуг): - - - - -	
<u>2</u>	Переменные затраты - всего	
	в т.ч. по видам продукции (услуг): - - - - -	
<u>3</u>	Постоянные затраты - всего	
	в т.ч. по видам затрат - - - - -	
<u>4</u>	Итого текущие затраты (стр.2 + стр.3)	
<u>5</u>	Чистый доход (прибыль): (строка 1 — строка 4)	
<u>6</u>	Рентабельность продаж, % (стр.5 : стр.1) x 100%	
	Анализ безубыточности (определение минимального объема продаж) - за день, - месяц, - год	
<u>7</u>	Срок окупаемости проекта (стартовых затрат)	

ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА МАЛОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА.

Сущность малого предпринимательства

1. Какие предприятия называют малыми?

Единого международного стандарта классификации предприятий, их деления на малые, средние и большие нет. Это зависит от специфики отраслей, уровня развития и структуры экономики каждой страны. Для классификации могут использоваться такие показатели:

- численность работников;
- стоимость (объем) выпускаемой продукции;
- стоимость (объем) производственных фондов или размер капитала.

В основном это численность работников + стоимость продукции.

Критерий принадлежности дифференцируется по странам. В США – малые – до 500 раб.; средние – от 500 до 1000; большие – более 1000. В большинстве стран Западной Европы – средние - от 50 до 500, а в Японии - от 30 до 300 чел.

В Украине пока нет устоявшегося мнения по этому поводу. Так, Согласно Закону Украины "О предприятиях в Украине"(1996 г.), к малым предприятиям принадлежат субъекты ведения хозяйства с количеством работников: в промышленности и строительстве - до 200 лиц; в других отраслях производственной сферы – до 50 лиц; науке и научном обслуживании – до 100 лиц; отраслях непродуцированной сферы – до 25 лиц; розничной торговле – до 15 лиц. Кроме того, с недавних пор используют понятие «микропредприятие» со среднесписочной численностью работников до 10 лиц и объемом выручки от продажи продукции (предоставление услуг) до 250 тыс. грн за год.

При этом к среднегодовой численности основного персонала добавляется среднесписочная численность работников, которые не находятся в штате предприятия, то есть работают по совместительству, трудовым соглашениям, договорам подряда.

Предприятия, которые осуществляют несколько видов деятельности (многопрофильные), принадлежат к малым на основании критерия того вида деятельности, который приносит наибольшую часть суммарной выручки от реализации продукции (произведенных работ, оказанных услуг). Под субъектами малого предпринимательства понимаются также **физические лица**, которые занимаются предпринимательской деятельностью без образования юридического лица.

Согласно же Хозяйственного кодекса Украины (ХКУ) в редакции от 22.03.2012 года, **субъектами малого предпринимательства** являются физические и юридические лица, у которых среднесписочное количество работающих за отчетный период (календарный год) не превышает 50 лиц, а годовой доход от любой деятельности не превышает сумму, эквивалентную 10 мил. евро, определенную по среднегодовому курсу Национального банка Украины.

Субъектами микропредпринимательства являются физические и юридические лица, у которых среднесписочное количество работающих за отчетный период (календарный год) не превышает 10 лиц, а годовой доход от любой деятельности не превышает сумму, эквивалентную 2 мил. евро, определенную по среднегодовому курсу Национального банка Украины.

Это положение распространяется на субъектов малого предпринимательства независимо от формы собственности и организационно-правовой формы, в том числе тех, которые функционируют в отрасли сельского хозяйства. Исключения составляют доверительные общества, страховые компании, банки, ломбарды, другие финансово-кредитные и небанковские финансовые учреждения, субъекты предпринимательства, которые осуществляют деятельность в сфере игрового бизнеса, обмена валют, являются производителями и импортерами подакцизных товаров, а также субъекты предпринимательства, в уставном капитале которого часть вкладов юридических лиц, которые не могут иметь статус субъекта малого предпринимательства, превышает 25 %.

2. Организационно-правовые формы предпринимательства, их основные особенности

Предприятие должно действовать и хозяйствовать в пределах законодательства, которое регулирует все направления его деятельности. Из большого количества юридических актов определяющими является: Закон Украины "О предприятиях в Украине", который регламентирует деятельность разных видов предприятий, определяет виды и организационные формы предприятий, правила их создания и ликвидации, механизм осуществления ими предпринимательской деятельности, создает одинаковые правовые условия для деятельности предприятий независимо от форм собственности и системы ведения хозяйства, обеспечивает самостоятельность предприятий, четко фиксирует их права и ответственность в осуществлении хозяйственной деятельности, регулирует отношения с другими субъектами ведения хозяйства и государством; устав предприятия; согласованный с действующим законодательством коллективный договор, который регулирует отношения трудового коллектива с администрацией предприятия.

В соответствии с действующим законодательством Украины малое предпринимательство может осуществляться в любых организационных формах по выбору предпринимателя. Следовательно, организационная форма предприятия в первую очередь зависит от его основателя.

В Украине малые предприятия могут создаваться: а) гражданами, членами семьи и другими лицами, которые совместно ведут трудовое хозяйство; б) государственными, арендными, коллективными, общими и другими предприятиями, организациями, обществами, ассоциациями и др.; в) государственными органами, которые уполномочены управлять государственным имуществом.

Если предприятие создается одним гражданином (или семьей), то это будет индивидуальное (или семейное) предприятие. Индивидуальное (единоличное) владение (англ. Sole proprietor - ship) - *представляет собой предприятие (фирму), которым владеет, а часто и руководит одно лицо или семья, которая получает всю прибыль и берет на себя всю ответственность за дело*. Это самая простая форма предпринимательства. В США свыше 12 млн. таких фирм, и представляют они 76% общего числа всех предприятий страны. Это мелкие предприятия, их часть в общих доходах представляет приблизительно 9%. Единоличная форма предпринимательства получила распространение в сельском хозяйстве, строительстве, оптовой и розничной торговле, сфере питания, консультационных и других формах услуг. Его бесспорным преимуществом является простота в организации и управлении, высокая самостоятельность и мотивированность, оперативность, сравнительно невысокая потребность в стартовом капитале, склонность к инновациям и тому подобное.

Если предприятие создается двумя или несколькими гражданами, то такое предприятие уже может быть как обществом с ограниченной ответственностью, так и кооперативом, или акционерным обществом и т.д, со всеми особенностями, которые влияют из создания такого предприятия и вытекающими особенностями финансово-хозяйственной деятельности.

Подводя итог, можно сказать, что малые предприятия могут быть:

1. По формам собственности – частные, государственные, совместные.

Частные – а) частные предприниматели физические лица; б) частные предприниматели юридические лица - фирмы единоличного владения, б) **партнерства** - предприятия которыми на паях владеют два или более лиц, в) **корпорации или акционерные общества**

2. Вне зависимости от вида, масштабов или сфер деятельности все фирмы функционируют в определенных организационно-правовых формах, предусмотренных законами соответствующей страны. Указанные формы определяют порядок учреждения фирмы, ответственность и правомочность ее членов, порядок отчетности и налогообложения, структуру органов управления, порядок преобразования или ликвидации фирмы.

В основном на Украине существуют следующие организационно-правовые формы: **частные предприниматели физические и юридические лица (фирмы единоличного владения), кооперативы, полные общества, командитные общества (действительные члены и вкладчики), командитно-акционерные общества (действительные члены и акционеры), общества с ограниченной ответственностью, общества с дополнительной ответственностью, акционерные общества (открытого и закрытого типа) и др.**

Каждая из указанных основных форм организации бизнеса имеет свои преимущества и недостатки, и только с учетом их и конкретных условий предпринимательства можно отдавать предпочтение той или другой форме.

Основные формы организации бизнеса отличаются между собой способностью добывать начальный капитал для ведения дела. Так, источники капитала для единоличного владения, как правило, ограничиваются личными сбережениями, займами у родственников, займами в банке и др. Один из способов добычи капитала - привлечения одного или большего количества партнеров. Но более действенным способом добычи капитала является инкорпорация - привлечение новых совладельцев.

Упомянутые формы бизнеса отличаются уровнем ответственности за бизнес: долги и юридические решения. При единоличном владении владелец лично отвечает за все обязательства фирмы: в случае банкротства кредиторы именно ему предъявляют иск на его имущество, чтобы оплатить долги. Владелец фирмы также отвечает за все юридические решения против фирмы, которые могут быть результатом ошибок или нерадивости в работе владельца или его работников. Владельцы могут защитить себя от подобной ответственности страхованием бизнеса, но это обходится недешево.

Для общества ответственность является еще большей проблемой. Здесь каждый компаньон несет ответственность не только за свои долги или ошибки, но и за остальных компаньонов также. Поэтому страхование для общества является очень важным, на что тратятся значительные суммы денег.

В организационных формированиях бизнеса управление и, в частности, контроль за решениями имеет разный характер и сложность. При единоличном владении он простой и имеет характер самоконтроля. В обществах функция контроля более сложна, и много из них становятся банкротами именно потому, что компаньоны не могут достичь согласия относительно критериев оценки принимаемых решений.

Наконец, при разных организационных формах бизнеса по-разному решается проблема налогообложения. Ситуация с налогами наиболее простая при единоличном владении, где доход и потери отражаются на размере налога обладателя, который и платит государственные и местные налоги. Простая процедура налогообложения в обществах: все прибыли и убытки партнеров поступают к владельцам как индивидуальные в соответствии с соглашением с партнерами.

Другое дело - в корпорациях, где может иметь место двойное налогообложение: облагается налогом доход корпораций, а при выплате дивидендов - взимается налог с владельцев акций.

Любое *малое предприятие* – это самостоятельный хозяйствующий уставной субъект, действующий на принципах полного хозяйственного расчета, самофинансирования и самоокупаемости, имеющий право юридического лица и осуществляющий производственную, научно-исследовательскую и коммерческую деятельность с целью получения соответствующей прибыли (дохода). Предприятие имеет самостоятельный баланс, расчетный и другие счета в учреждениях банков, гербовую печать, фирменный бланк, штамп со своим наименованием и товарный знак, пользование которым является исключительным правом предприятия и подлежит юридической защите. Осуществляет разнообразные виды хозяйственной деятельности, если они не запрещены законодательством Украины и отвечают целям, предусмотренным Уставом предприятия. В своей работе предприятие руководствуется законами Украины, Уставом, утвержденным его основателями и Учредительным договором. Источником формирования финансовых ресурсов предприятия является прибыль (доход), амортизационные отчисления, средства, полученные от продажи ценных бумаг, паевые взносы членов трудового коллектива предприятия, организаций, граждан и другие поступления.

Действующим законодательством не обусловлен какой-либо особенный порядок фондообразования для малых предприятий. Механизм фондообразования, пропорции между фондами, порядок направления в эти фонды прибыли, которая остается в распоряжении предприятия, решается в соглашении между основателями или между основателями и малым предприятием, или самим малым предприятием в разработанном и утвержденном им положении об этих фондах

3. Сущность и соотношение понятий «менеджмент», «бизнес», «предприниматель», «предпринимательство»

В русском языке термин "управление" носит универсальный характер, то есть может относиться к управлению машиной, государством, предприятием. В английском же языке существует множество слов характеризующих процесс управления в зависимости от его объекта или субъекта. Например: rule – управлять в смысле править, ruler – правитель; govern – управлять в смысле господствовать, government – правительство; direct –управлять, в смысле руководить, отсюда директор; administer – управлять, в смысле исполнять, отсюда – администрация и т.д. Однако на русский язык все эти понятия будут переведены как управление. Вместе с тем, между ними имеются существенные различия. Рассмотрим некоторые из них.

"**Менеджмент**" – происходит от слова manage означающего управление коммерческой деятельностью. В литературе существует множество определений менеджмента, например, «Менеджмент - это умение добиваться поставленных целей, используя труд, интеллект, мотивы поведения других людей. Менеджмент - функция, вид деятельности по руководству людьми в самых разнообразных организациях" или "Менеджмент – совокупность принципов, методов и средств управления производством с целью повышения эффективности производства и увеличения прибыли". Так, или иначе, менеджмент - это система управления коммерческими структурами Он представляет собой обобщение теории и практики, обеспечивающие коммерческий успех, прежде всего в масштабах фирм. Отличие же коммерческой деятельности от некоммерческой это *нацеленность на получение прибыли (дохода) и действие в конкурентной среде (выживает сильнейший)*. Таким образом можно сказать что **менеджмент** – это управление нацеленное на получение наилучшего результата. В настоящее время понятие менеджмента расширено на некоммерческую сферу (политику, образование, здравоохранение), в связи с изменением условия ее функционирования. Но это не означает, что их целью стало получение прибыли, просто в их деятельности появилась конкуренция .

В культуре развитых капиталистических стран понятие *менеджмент* очень часто соседствует с понятием *бизнес*. **Бизнес** – это деятельность, направленная на получение

прибыли путем создания и реализации определенной продукции или услуг. **«Управление бизнесом»** (business management) – это управление коммерческими, хозяйственными организациями. Наряду с этим практически как синоним применяется термин business administration, который можно перевести как **«деловое администрирование»**. Термин «менеджмент» применим к любым типам организаций, но, если речь идет о государственных органах любого уровня, правильнее использовать термин public administration – **«государственное управление»**.

Бизнесмен и менеджер – это не одно и то же. **Бизнесмен** – это тот, кто «делает деньги», владелец капитала, находящегося в обороте, приносящего доход. Им может быть деловой человек, в подчинении которого никто не находится, или крупный собственник, который не занимает никакой постоянной должности в организации, но является владельцем ее акций и, может быть, состоит членом ее правления. **Менеджер** же обязательно занимает постоянную должность, в его подчинении находятся люди.

Различия между менеджером и предпринимателем будут очень велики, если менеджер тяготеет к бюрократическому стилю руководства, но они в определенной мере стираются, если он придерживается предпринимательского стиля управления. Решить это противоречие пока удастся очень немногим фирмам.

Несколько более частный случай бизнеса – **предпринимательство**. Этот вид деятельности еще больше связывается с личностью человека — предпринимателя, который осуществляет бизнес, затеявая новое дело, реализуя некоторые нововведения, вкладывая собственные средства в новое предприятие и принимая на себя риск.

Хозяйственная деятельность – это деятельность субъектов ведения хозяйства в сфере общественного производства, направленная на изготовление и реализацию продукции, выполнения работ или предоставления услуг стоимостного характера, которые имеют ценовую определенность (ХКУ ст. 3).

Хозяйственная деятельность, имеющая целью достижение определенных экономических и социальных результатов и получение прибыли, является **предпринимательством**, а субъекты предпринимательства – **предпринимателями** (ст. 42 ХКУ).

Немного истории.

Впервые понятие **"предприниматель"** ввел английский экономист Р. Кантильон. Предпринимателем, он называл человека, который на свой страх и риск, за свои деньги, организует дело с целью получения прибыли (дохода). Функция предпринимательства, по Кантильону, приведение в соответствие спроса и предложения на различных рынках.

Процесс научного осмысления предпринимательства прошел **три "волны"** в развитии теории предпринимательской функции. **"Первая волна"**, которая возникла в XVIII ст., была сосредоточена на возможности предпринимателя подвергаться риску (Р. Кантильон, Й. Тюнен, Г. Мангольд, Ф. Найт). **"Вторая волна"** в научном осмыслении предпринимательства связана с выделением инновационности как основной характерной черты предпринимательства (Й. Шумпетер). **"Третья волна"** предопределена обоснованием полифункциональной модели предпринимательства и концентрированием внимания на личных качествах предпринимателя (Л. Мизек, Ф. Хайек, И. Кирцнер).

Современный этап развития теории предпринимательской функции принадлежит к **"четвертой волне"**, которой свойственно подчеркивание управленческого аспекта деятельности предпринимателя. Одно из самых современных определений предпринимательства принадлежит американским ученым Д. Куратку и Р. Ходжетсу. Оно содержит характеристику предпринимательства как процесса инновации и создания нового рискованного предприятия благодаря использованию четырех основных величин – личности, окружения, организации и процесса.

Нельзя отождествлять "предпринимательство" и "бизнес". **Бизнес** – это многогранное понятие, которое можно рассматривать в узком и широком понимании. В первом случае

бизнес - это соглашения, торговые операции; во втором – это общеэкономическая категория, которая очерчивает сферу деятельности субъекта ведения хозяйства и его экономические интересы (сельскохозяйственный, торговый, банковский), величину и объем деятельности (мелкий, средний, большой), а также некоторые занятия субъекта ведения хозяйства, которые нередко выходят за пределы экономической терминологии (нечестный, теневой).

Следовательно, термин "**бизнес**" характеризует предпринимательство не в целом, а лишь его сферу, величину и объемы, количественные характеристики без выделения его сущностных черт, присущих любой сфере и виду деятельности.

В сфере предпринимательства выделяют малое предпринимательство, сущность и особенности которого исследовали такие научные работники, как З. Варналий, Л. Воротина, М. Малик, В. Месель-Веселяк и др. **Малое предпринимательство** - это самостоятельная, систематическая инициативная хозяйственная деятельность малых предприятий и граждан-предпринимателей на собственный риск с целью реализации экономического интереса - получение прибыли (предпринимательского дохода). Во время определения этого понятия должны быть учтены не только количественные показатели, но и качественные характеристики, в частности, правовая независимость, единство права собственности и непосредственного управления предприятием, особенности отношений между владельцем и персоналом, полная ответственность за результаты ведения хозяйства, небольшой рынок сбыта, семейное ведение дела и тому подобное. Именно повышенная степень риска и инновационность, какие свойственные малому предпринимательству, по мнению некоторых научных работников, являются качественным признаком для разграничения понятий "малое предпринимательство" и "малый бизнес".

Малые предприятия могут быть субъектами предпринимательской деятельности, но не могут быть предпринимателями. Ведь если предпринимательство – это самостоятельная инициатива, на собственный риск организованная деятельность с целью получения прибыли, то рисковать предприниматель может лишь частным, а не государственным или коллективным имуществом.

Малое предпринимательство является особым видом деятельности, которая выделяется такими признаками (отметим наиболее часто употребляемые в научной литературе:

- инициативность (предпринимательская деятельность инициируется субъектами малого предпринимательства, осуществляется по их собственному усмотрению и ответственности);

- экономическая самостоятельность (субъекты малого предпринимательства самостоятельно решают все вопросы деятельности, исходя из экономической целесообразности и рыночной конъюнктуры; вмешательство в их деятельность органов государственной власти ограничивается законодательно);

- творческий, инновационный характер (субъектам малого предпринимательства присущ особенный, новаторский, антибюрократический стиль хозяйственного поведения, которое дает возможность реализовать их предпринимательские идеи, ноу-хау);

- систематичность (деятельность субъектов малого предпринимательства имеет регулярный характер, осуществляется на профессиональных принципах);

- рисковый характер (субъекты малого предпринимательства осуществляют деятельность на собственный риск, несут имущественную ответственность за принятые управленческие решения, принимают меры относительно превенции или устранения последствий рискованных событий);

- целевое устремление на получение сверхприбыли (предпринимательского дохода) как вознаграждения за предприимчивость, творческую активность, инновационный поиск, новаторство в производстве;

- самостоятельная юридическая ответственность;

- социальная ответственность (субъекты малого предпринимательства должны действовать в интересах общества и осуществлять свой взнос в решение общественных и

социальных проблем, работать за моральными принципами, придерживаться предпринимательской этики, способствовать защите окружающей среды).

В научной литературе отмечаются также такие необходимые условия развития малого предпринимательства в стране, как стабильность экономики и политики; **позитивная общественная мысль о предпринимателях** (это не воры и обманщики); льготный налоговый режим; наличие развитой инфраструктуры; существование эффективной системы защиты интеллектуальной собственности; предпринимательская этика.

Следовательно, **малое предпринимательство** - это определенный тип ведения хозяйства, в котором субъекты предпринимательской деятельности рационально комбинируют (объединяют) факторы производства, на инновационной основе и на собственный риск организуют предпринимательскую деятельность и управляют ею с целью получения предпринимательского дохода и прибыли.

Но самое инновационное, самое креативное предпринимательство не может обойтись без **делового администрирования**, то есть нужно не только творить, придумывать, но и организовывать, координировать, мотивировать, контролировать. Следовательно, необходимым элементом любого управления, в том числе и менеджмента является деловое администрирование.

Для действующего предприятия, функционирующего в сфере производства или сфере услуг, ключевым в словосочетании «*предпринимательское управление*» является слово «*предпринимательское*», для вновь созданного предприятия ключевым будет слово «*управление*». На действующем предприятии главной преградой развития является сложившаяся практика, а на новом - ее отсутствие. Понятно, что новое предприятие не имеет жизнеспособного отлаженного «организма», в рамках которого люди четко сознают цель работы и способы ее достижения. По мнению П. Друкера, *если вновь созданное предприятие не превращается в новый бизнес в широком смысле этого слова, в отлаженное и управляемое производство, оно долго просуществовать не в силах, несмотря ни на блестящую предпринимательскую идею, ни на привлеченный необходимый капитал, ни на качество выпускаемой продукции и даже существование высокого спроса на нее.*

Организация, цели ее деятельности и критерии успеха.

Системный подход к управлению предприятием

Создавая свой бизнес помните, что Вы действуете не в безвоздушном пространстве. Ваша деятельность не только ваше личное дело – хочу, открываю организацию, хочу, ликвидирую. Вы, в той или иной форме, затрагиваете интересы множества людей – свою семью, своих партнеров, своих работников, покупателей и т.д. С вашей деятельностью у них связаны определенные ожидания и разочарования. Помните о своей социальной ответственности.

1. Организация, цели ее деятельности и критерии успеха

Любое предприятие (в том числе и малое) – это организация. Организация – основа человеческого общества.

Формально мы определяем **организацию** как **имеющее специально созданную структуру социальное образование, деятельность которого подчинена определенной цели.** Формулировка *социальное образование* означает, что организация состоит из двух или более людей. Наличие *специально созданной структуры* говорит о том, что задачи и ответственности за их выполнение разделяются между членами организации. *Подчинение цели* значит, что организация должна приносить определенный результат: прибыль (коммерческая организация – фирма), увеличение доходов членов организации и их социальная защита (профсоюз), удовлетворение духовных (церковь) или социальных (студенческий клуб) потребностей.

Любая организация представляет собой систему, которая через входы и выходы связана с окружающей средой. Через входы организация получает необходимые для ее жизнедеятельности ресурсы. Через выходы – предоставляет обществу выпускаемые товары

или услуги. Для создания предприятия недостаточно иметь ресурсы и соединить их в определенную логическую последовательность, их нужно преобразовывать, а для этого необходим менеджмент. Без этого элемента «производственные ресурсы» остаются всего лишь ресурсами и никогда не становятся производством. Главная задача менеджмента – повышать производительность труда людей, генерировать человеческую энергию. Менеджмент всегда уделяет главное внимание обеспечению экономической эффективности деятельности предприятия (Друкер П. Практика менеджмента. – М., 2000. – С. 18-27).

По мнению Р. Дафта: **«Менеджмент – это эффективное и производительное достижение целей организации посредством планирования, организации, руководства и контроля организационных ресурсов»**.

В этом определении заключены две важные идеи:

1). основные функции управления, а именно планирование, организация, координация и контроль. Выполнение основных функций управления предполагает использование менеджерами различных навыков и умений;

2). эффективное и производительное достижение целей организации.

Исходя из нашего определения менеджмента (управления) обязанность менеджера заключается в эффективном и рациональном использовании ресурсов для достижения целей организации. Таким образом, критериями успешности деятельности организации являются *результативность* и *эффективность*.

Производительность (результативность) организации – это степень ее приближения к поставленной цели, которая показывает, насколько организация преуспела в выполнении своих функций, т.е. предоставлении потребителям необходимых им товаров и услуг. Под **эффективностью** мы понимаем оценку количества ресурсов, потребовавшихся для достижения целей организации (сырье, материалы, денежные средства и сотрудники, задействованные в производстве данного объема продукции или получении определенного результата).

Известные специалисты по менеджменту – Питер Друкер и Джон Адаир – считают, что *умение правильно делать дело* – это **эффективность**, а *умение делать правильное дело* – это **результативность**. В стандарте ISO 9000:2000 термин **«результативность»** определяется как мера реализации запланированной деятельности и достижения запланированных результатов, а **«эффективность»** – как соотношение между достигнутым результатом и затраченными ресурсами.

2. Принципы системного подхода в управлении предприятием

Исходя из системной методологии, современные предприятия (любые, в том числе и малые, и даже индивидуальные предприниматели) являются открытыми социально-экономическими системами.

Система – это упорядоченная совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих элементов или частей, функционирующих как единое целое для достижения определенной цели, выполнения определенных функций.

Любую систему характеризуют:

Синергизм (синергичность) – приобретение системой свойств, не свойственных каждому элементу системы в отдельности. То есть под синергичностью понимается однонаправленность действий элементов, интеграция усилий в системе, которые приводят к получению результата, достигнуть которого было бы невозможно, если бы каждый элемент действовал сам по себе. В экономических системах эффект синергизма часто называют эффектом « $2 + 2 = 5$ » поскольку доходы от совместного использования ресурсов превышают сумму доходов от использования тех же ресурсов по отдельности.

Энтропия – универсальное свойство всех систем, отражающее их тенденцию к постепенному «истощению» и смерти. В отсутствие поступающих из внешней среды ресурсов и энергии система рано или поздно «погибает».

Открытая система – получает ресурсы и энергию извне. *Закрытая* – имеет внутренний источник энергии.

Эмерджентность – несовпадение цели организации с целями входящих в нее частей. Например, цель компании – максимум прибыли при минимуме затрат. Цель работников обратная – получение максимальной оплаты за свой труд при минимальных затратах своей энергии. Видно, что цели не совпадают. В умении сглаживать такие противоречия и находить компромиссы состоит искусство руководителя.

Мультипликативность – умножение эффективности системы за счет каких-либо управляющих действий или процессов (например, внедрение новых технологий, ноу-хау, изменение системы мотивации, стиля руководства и т.д.).

Системы бывают: *малыми и большими, простыми и сложными, статическими и динамическими, зависимыми и самостоятельными.*

Признаком *малой системы* является ее неделимость. В *большой системе* может быть выделено некоторое количество элементов, которые, в свою очередь, могут рассматриваться как системы (подсистемы).

К *простым* относятся системы, имеющие небольшое количество элементов и несложные (последовательные или параллельные) связи между ними. В *сложных системах* большое количество взаимосвязанных и взаимодействующих элементов, связи разнообразнее, деятельность каждого элемента зависит от деятельности многих (а иногда всех остальных) элементов.

Статические системы характеризуются неизменностью состояния. *Динамические* – способны к изменению состояния (к модификации).

Совокупность систем, окружающих данную, взаимодействующих с ней, и являющихся обязательным условием ее существования и деятельности, называют *внешней средой*. Характер взаимодействия, степень активности внешней среды определяют *степень самостоятельности (открытости)* системы. Чем более широкий круг функций управления принадлежит внешней среде, тем меньше степень самостоятельности системы, выше уровень ее зависимости.

Предприятие как социально-экономическая система представляет собой отделившуюся в результате общественного разделения труда часть производственного или хозяйственного процесса, направленную на создание определенных товаров или услуг с целью удовлетворения тех или иных потребностей потенциальных потребителей.

Предприятие как открытая система - это сложная, динамичная, развивающаяся система, изменяющая во времени и пространстве свои параметры, подверженная воздействиям со стороны внешней среды и оказывающая влияние на эту среду по принципу обратной связи.

Наряду с общими свойствами любой открытой системы предприятие, как экономическая система обладает рядом особенностей. К ним относятся:

1) нестационарность, то есть изменяемость отдельных параметров организации, стахостичность ее поведения;

2) поведенческая вариативность – способность изменять свою структуру и формировать варианты поведения в зависимости от влияния окружающей среды и ситуации, складывающейся в процессе достижения определенных целей;

3) уникальность и непредсказуемость поведения системы в тех или иных условиях в следствие того, что ее основным наиболее активным элементом являются люди;

4) способность и стремление к формированию целей внутри организации;

5) устойчивость – способность на протяжении большого периода времени сохранять результативность и выполнять свою миссию;

6) полиструктурность, что выражается существованием в организации взаимопереплетенных подсистем, где каждый элемент системы одновременно входит в несколько подсистем и функционирует согласно их требованиям;

7) управляемость – выражается в функционировании организации, и ее элементов в желательном направлении под влиянием управленческих действий.

8) большая инерционность, что предопределяет возможность с высокой степенью достоверности предсказывать развитие организации в будущем;

9) высокая степень надежности функционирования, которая предопределяется взаимозаменяемостью компонентов и способов жизнедеятельности организации, возможностью использования альтернативных технологий, энергоносителей, материалов, способов организации производства и управления;

10) параллельное рассмотрение натуральных и стоимостных аспектов функционирования системы, что позволяет постоянно соизмерять и оценивать эффективность деятельности организации, системы управления и реализации ее стратегии.

Знание основных закономерностей существования и функционирования организаций (предприятий), как открытых систем, помогает руководителям определить влияние каждого из факторов на процесс деятельности, оперативно формулировать цели и задания, реагировать на изменения факторов внешней среды, определять порядок и организацию управления этой системой.

3. Системная модель управления предприятием, взаимосвязь и взаимозависимость его внутренних элементов и факторов внешней среды

Любое предприятие представляет собой систему, которая через входы и выходы связана с окружающей средой. Через входы предприятие получает необходимые для ее жизнедеятельности ресурсы. Через выходы – предоставляет обществу выпускаемые товары или услуги.

Функционирование предприятия, как открытой системы обычно изображается в виде следующей схемы: **ВНЕШНЯЯ СРЕДА – входы – ВНУТРЕННЯЯ СРЕДА – выходы – ВНЕШНЯЯ СРЕДА.**

Предприятий существует множество, все они характеризуются своими целями, задачами формами, размерами, структурой, людьми, применяемыми ресурсами, технологиями, результатами, корпоративной культурой. Имеют свои границы. Названные элементы в своей совокупности образуют **внутреннюю среду предприятия.**

Все элементы внутренней среды взаимосвязаны между собой и действуют как единственное целое. Взаимосвязи между элементами внутренней среды предприятия постоянно поддерживаются с помощью коммуникаций.

В индустриальный период, большая часть элементов внутренней среды была относительно стабильна и практически не зависела от окружающей среды, что позволяло рассматривать предприятия как закрытые системы, в современный информационный период большая часть элементов внутренней среды определяется внешней средой, предприятия приобретают вид открытых систем.

ВНЕШНЯЯ СРЕДА организации образуется ее окружением, которое бывает *деловым и фоновым*

ДЕЛОВОЕ ОКРУЖЕНИЕ образуют те явления, процессы и институты среды на которые организация путем целенаправленных действий или договоренности может оказывать непосредственное влияние, например, поставщики, потребители, посредники, конкуренты и т.д. С элементами делового окружения организация находится в состоянии двустороннего взаимодействия.

К **ФОНОВОМУ** окружению организация может только приспособливаться, но целенаправленно влиять на него она не в состоянии. Выделяют **ближний и общий фон.**

БЛИЖНИЙ ФОН это отрасли и организации, которые условно можно назвать смежными. Хотя их деятельность непосредственно не связана с нашей, но во многом, а иногда и полностью, определяет нашу. Например, производство мебели и жилищное строительство.

ОБЩИЙ ФОН – это общеэкономическая обстановка которая сопровождает и будет сопровождать развитие и функционирование организации. Политика государства, конъюнктура рынка, наличие ресурсов, международная обстановка и многое другое организациям неподвластны - их приходится принимать к сведению и либо подчиняться, либо "уходить" от их воздействия, либо пытаться теми или иными способами нейтрализовать их последствия.

Внешнее окружение организации обычно характеризуется динамизмом, то есть постоянным изменением внешних факторов, и в целом оказывается неустойчивым. Это обстоятельство придает деятельности предприятия, особенно в перспективе, элемент нестабильности и даже неопределенности, степень которой может быть весьма различной. Неопределенность во многом зависит и от элементов внутренней среды.

Руководство предприятия должно быстро улавливать изменения во внешней и внутренней среде, четко осознавать их значения, как в настоящем, так и в будущем и выбирать наилучший вариант реакции на них в пределах существующих ограничений, в наибольшей степени соответствующий поставленной цели. Эти ограничения связаны, прежде всего, с материальными, людскими, временными ресурсами и на практике трудно преодолимы, особенно в краткосрочном периоде. Поэтому на деле предприятие может реагировать лишь на незначительные изменения среды, а остальные - игнорировать. Но, от того, насколько оно сумеет к ним приспособиться (адаптироваться), зависит его будущее. Существует множество **стратегий адаптации**, наиболее распространенные:

- введение должностей наблюдателей за внешней средой. Отделы и сотрудники, исполняющие роли наблюдателей – «дипломатов», связывают и координируют взаимодействие организации с ключевыми элементами внешней среды. Они выполняют две функции: во-первых, занимаются поиском и обработкой информации о происходящих за пределами организации переменах; во-вторых, представляют интересы организации во внешней среде, преодолевая существующие границы. В корпоративной дипломатии особенно выделяется такая ее область, как конкурентная разведка (КР). Количество профессионалов КР в Америке с 1997 по 2001 г. увеличилось более чем в два раза, некоторые колледжи даже ввели программу подготовки магистров по данной специальности. Сегодня в отсутствие детальной информации о конкурентах и покупателях принятие правильных управленческих решений практически невозможно.

- образование интерорганизационных партнерств. Большинство компаний привыкло работать самостоятельно, конкурируя друг с другом, однако в неопределенной, взаимосвязанной глобальной среде существуют стимулы к изменению данной практики. Переход от соперничества к сотрудничеству, партнерским отношениям позволяет повысить эффективность производства. Некоторыми формами таких партнерств являются: обмен информацией, участие в товарных разработках и производстве товаров, тесная координация, виртуальные команды и обмен работниками и пр.

- слияние, поглощение и создание совместных предприятий. Это следующий, после партнерства, шаг в сторону уменьшения неопределенности внешней среды. Под слиянием понимается добровольное, а под поглощением – насильственное объединение двух или более компаний в одну. Совместное предприятие представляет собой стратегический альянс или программу, в которой участвуют две или более организаций. Как правило, такие предприятия создаются для реализации сложных, связанных со значительными инвестициями проектов или когда одна из компаний не обладает достаточным для ведения самостоятельных операций опытом.

4. Жизненные циклы организации

«Жизнь» организации подобна жизни человека. Она имеет свои фазы и особенности развития. *Период с момента начала создания и до момента ликвидации предприятия является его **жизненным циклом***. Жизненный цикл состоит из определенных этапов (фаз), таких, как: *рождение, юность, зрелость, старость*. На каждом из них в деятельности и

структуре организации проходят определенные изменения. Переход от одной фазы к другой происходит через кризис.

РОЖДЕНИЕ – фаза предпринимательства. На этапе рождения происходит создание организации, она делает первые шаги в своем развитии. Как правило, основателем выступает предприниматель, в одиночку или с несколькими соратниками выполняющий все рабочие задачи. Организация носит неформальный характер, а выполняемые рабочие задания перекрывают друг друга. Отсутствуют: штат специалистов-профессионалов, правила и инструкции, системы планирования, вознаграждения и координации. Основная задача – выход на рынок.

Кризис: потребность в сильной руке.

ЮНОСТЬ – фаза коллективности (становления). Число сотрудников возрастает, приглашаются специалисты-профессионалы. Появляется разделение труда, создаются отделы, зарождается формализация, начинают действовать определенные правила, но число технических и административных работников все еще невелико. Основная задача – укрепление и захват своей части рынка.

Кризис: необходимость делегирования власти («деление портфелей»).

ЗРЕЛОСТЬ – фаза формализации. Организация увеличивается в размерах, занимает устойчивое положение на рынке. В компании развивается бюрократия, формализуются политика и разделение ответственности. В управлении персоналом широко используются правила и должностные инструкции и т.п. Основная задача – остаться на «завоеванных» позициях.

Кризис: бюрократизация - приходится иметь дело с очень большим количеством бумаг, уменьшается степень гибкости, снижается инновационная активность.

СТАРОСТЬ – фаза совершенствования. По сути, высшая ступень зрелости. В этот момент существенно возрастает угроза застоя и загнивания организации. В условиях изменчивости внешней среды зрелая вертикальная структура препятствует быстрой реакции на перемены. Для того чтобы противостоять жесткой вертикальной иерархии, необходимо активизировать инновационный процесс, ликвидировать разделяющие отделы «стены», децентрализовать процесс принятия решений, создать команды, специальные группы, учредить должности менеджеров-интеграторов, то есть приобрести «второе дыхание». Но не все фирмы на это способны, поэтому, как правило, на этой стадии возможны **три ситуации:**

– *упадок (фирма умирает);*

– *продолжающаяся зрелость фирмы;*

– *возрождение организации.* Главная цель на этой фазе состоит в обеспечении оживления по всем функциям. Это достигается путем применения реинжиниринга, философии «малой фирмы» (плановое сокращение должностей, функций, иерархических уровней, работа командами, поощрение творчества и инициативы. Возрождение предпринимательского духа).

Жизненный цикл предприятий малого бизнеса представляет 3-5 течение. После окончания этого срока небольшая часть предприятий, накопив начальный капитал, продолжает функционировать или приобретает другой устав и изменяет форму предпринимательства. Вторая, большая часть - прекращает свое существование (85-90% разоряются в течении 3 лет). При этом 50% в первый год. Однако количество предприятий, которые рождаются, постоянно превышает количество тех, которые прекратили свою деятельность.

Подумайте почему и давайте это обсудим.

5. Основные пути организации малого бизнеса

Исходя из особенностей мелкого бизнеса, можно выделить два пути образования малых предприятий. Первый – **создание новых предприятий**, второй – **выделение подразделений** из уже действующего предприятия.

Идя по первому пути, предприниматель может стать владельцем бизнеса различными способами: создать новую фирму, что называется «с нуля», приобрести уже существующую компанию или взять в аренду, приобрести франшизу. Еще одна популярная предпринимательская тактика – участие в бизнес-инкубаторе. Каждый из способов имеет достоинства и недостатки.

Создание нового бизнеса. В некотором смысле, идеальный для предпринимателя вариант, «своими руками» он превращает мечту в реальность. Но это большой риск, поскольку какие-либо гарантии того, что замысел предпринимателя найдет признание потребителей, отсутствуют.

Приобретение существующей фирмы. Некоторые предприниматели предпочитают снизить риски создания нового бизнеса, приобретая уже существующую фирму, что дает ряд преимуществ: сокращается период «раскачки», имеется история продаж или деятельности. К отрицательным моментам следует отнести необходимость «переплаты» за репутацию фирмы (предыдущий владелец всегда считает, что он вложил в ее создание огромные деньги и еще более ценные личные усилия) либо, напротив, инвестиций в восстановление ее доброго имени. Кроме того, в компании могут использоваться устаревшие методы организации труда и технологии. Не исключено, что именно поэтому она и выставлена на продажу.

Приобретение франшизы. Пожалуй, наиболее короткий путь к первому предпринимательскому успеху лежит через франчайзинг. **Франчайзинг** – это соглашение, по которому владелец товара или услуги предоставляет другим предпринимателям возможность приобрести права на реализацию аналогичных продуктов или услуг, оказывая им помощь в организации производства и продаж. Покупатель (франчайзи) вкладывает собственные деньги и приобретает новый бизнес, однако ему не приходится заниматься разработкой продукта, создавать новую фирму, проводить исследования рынка. Как правило, он делает единовременный взнос за получение франшизы, а впоследствии отчисляет владельцу определенный процент от валовой прибыли. Риски: нужно, как можно лучше познакомиться с состоянием дел компании, владеющей франшизой, а также предлагаемым ими договором.

Участие в бизнес-инкубаторе. Одна из наиболее привлекательных возможностей для начинающих бизнес «с нуля» предпринимателей – участие в так называемых бизнес-инкубаторах. Бизнес-инкубатор предлагает предпринимателям совместные площади и помощь в менеджменте. Работая в одном помещении, менеджеры получают возможность делиться друг с другом информацией об особенностях местного бизнеса, оказывать финансовую и маркетинговую помощь.

Такие структуры существуют уже два десятка лет и предназначаются для «выращивания» новых компаний. Наибольшим успехом пользуются некоммерческие бизнес-инкубаторы, а также структуры, ориентированные на определенные рыночные ниши или классы предпринимателей, а именно на женщин и представителей национальных меньшинств. Особая ценность инкубатора заключается в опыте его главного представителя-наставника, который является одновременно и консультантом, и образцом для подражания, и духовным лидером. Для предпринимателей инкубатор – это еще и возможность установить отношения сотрудничества, учиться на ошибках друг друга.

Второй путь сегодня не менее популярен он предполагает выделение самостоятельных подразделений крупных фирм в результате реинжинеринга. То есть разделение крупной фирмы на мелкие, экономически самостоятельные предприятия, действующие на принципах хозрасчета (самокупаемости). В основе такого деления лежит разделение производственного процесса на отдельные бизнес процессы.

«Особенности менеджмента малых предприятий на этапе рождения»

1. Особенности менеджмента малых предприятий на этапе рождения и его основных стадиях.

Каждый этап жизненного цикла предприятия имеет свои стадии. Так стадиями этапа рождения можно считать: *замысел, мотивы, цель и реальное создание предприятия (регистрация), запуск.*

Замысел (идея).

Каждый бизнес начинается с бизнес-идеи. Выбор бизнес-идеи – это один из важнейших этапов в создании собственного дела. Ошибочный выбор бизнес-идеи может привести, в лучшем случае, к потере вашего времени, а в худшем – к потере денег и даже свободы. Следовательно, следует очень серьезно отнестись к выбору того дела, которым вы планируете заниматься.

Идея является потенциалом предпринимательства. Удачно сформулированная идея может определить деятельность предпринимателя на всю жизнь. Однако чаще для продолжения предпринимательства требуются все новые и новые идеи.

Предпринимательская идея – конкретное целостное представление о целесообразности и возможности заниматься определенным видом предпринимательской деятельности.

Выбирать бизнес-идею и реализовывать ее в своем бизнес-плане Вы будете в другом учебном курсе, нас же интересует больше не сама идея, а **мотивы. Почему Вы хотите создать свой бизнес?** Ими могут быть:

- нежелание работать на других лиц;
- желание увеличить свои доходы;
- стремление таким способом реализовать свою цель (самореализация), добиться признания в обществе и даже влияния на политику;
- стремления уйти от опеки менеджеров и предпринимателей;
- нет другого выхода (отсутствие другой работы).

(Подумайте, какие мотивы Вы бы назвали еще? Почему Вы открыли свой бизнес или хотите открыть?)

Чем яснее Вы понимаете, что Вами движет, тем легче Вам сделать выбор, поскольку именно мотивы повлияют и на выбор бизнес идеи и на все аспекты менеджмента Вашего будущего предприятия. Например, на выбор цели деятельности, путей и способов ее достижения.

Некоторые источники, и прежде всего зарубежные, считают, что важной переменной в объяснении предпринимательской деятельности является возраст. Чаще всего указывается 25-40 лет, как период, когда у человека наибольшие шансы стать предпринимателем. Наблюдения последних лет показывают, что эти пределы значительно шире - 22-50 лет. Конечно, кое-кто может достичь высоких результатов и до 22 лет, но это скорее исключение, чем правило. В этом возрасте человек еще не имеет достаточного образования, опыта и финансовых возможностей для создания своего предприятия. В то же время, после 55 лет спадает энергия и здоровье уже не то, а потому не каждый отважится начать новый бизнес в этом возрасте.

А как считаете Вы, имеет ли предпринимательство возрастные ограничения?

Начиная бизнес, следует помнить не только о заманчивости бизнеса (возможность реализовать свои знания, способности, уверенность в быстром улучшении материального состояния и др.), но и его недостатки, трудности: большая (практически не определенная) длительность рабочего дня, высокая ответственность за все, что происходит на предприятии, и постоянная озабоченность многими делами, в том числе: как наладить эффективные

контакты с подчиненными, поставщиками, инвесторами, налоговиками и др. Достаточно большие трудности в бизнесовой деятельности связаны с финансовыми проблемами, сезонным недостатком средств, обеспечением надлежащей конкурентоспособности продукции (услуг) и предпринимательства в целом. Зарубежные специалисты по менеджменту утверждают, что бизнесом может успешно заниматься лишь то лицо, которое, внимательно ознакомившись с недостатками бизнеса, заявляет, : **"Никаких проблем, я справлюсь со всем этим"**.

Начинающему бизнесмену нужно хорошо знать и уметь воспользоваться благоприятными условиями внешней среды. В условиях Украины это в первую очередь высокий ее биопотенциал, высокая обеспеченность квалифицированной рабочей силой и низкая ее стоимость, высокая емкость внутреннего рынка и стран близкого зарубежья и др. Но в поле зрения бизнесмена должны быть и некоторые неблагоприятные факторы: бюрократизация, коррупция, взяточничество, огромное количество контролирующих организаций, низкая платежеспособность населения, сложность получения кредитов и высокий процент по ним и т.п., на которые он в подавляющем большинстве не может влиять, и вынужден адаптироваться к ним и которые иногда ставят под сомнение целесообразность начинать дело, усложняют задание определения вид бизнеса, который следует начинать. Вероятность выбора эффективного бизнеса можно значительно повысить, если дать четкие ответы на три вопроса:

1. Что я хочу делать?
2. Что я могу делать?
3. Будут ли покупать потребители производимую продукцию по цене, которая бы давала прибыль?

Недооценка, а особенно переоценка своих возможностей ведет к неправильному выбору вида бизнеса, а это прямой путь к банкротству.

Следующим шагом является решение вопроса, **покупать бизнес, арендовать или начинать с нуля**. Купить существующую фирму за умеренную цену часто бывает выгоднее, поскольку это может дать немало преимуществ. Предприниматель может сокращать срок освоения проекта и получение прибыли от предприятия, которое после незначительной реконструкции начинает давать продукцию (услуги). Кроме того, бизнес может начинаться с меньшими заботами, связанными с планированием, проектированием, поиском строителей, поставщиков и др. Но покупка имеет не только преимущества, но и недостатки. Суть их заключается в том, что бывает трудно найти предприятие, которое бы полностью отвечало планам бизнесмена, иногда очень трудно изменить профиль предприятия, исправить его финансовое состояние, выявить скрытые недостатки, из-за которых владелец продает его

***Подумайте, в чем преимущества и недостатки аренды бизнеса и начала с нуля?
Какой путь выбрали бы ВЫ?***

В процессе подготовки к управлению малым бизнесом разрабатывается бизнес-план. **Бизнес-план** – это документ, подготовленный владельцем бизнеса, в котором он детализирует природу бизнеса, товара и услуги, потребителей, конкурентов, методов производства и сбыта, управления, финансирования и других аспектов деятельности предприятия.

Бизнес-план обеспечивает несколько важных моментов. С одной стороны, он дает возможность предпринимателю более взвешенно обдумать каждый аспект будущей деятельности. Опыт показывает, что когда это все изложено на бумаге, то можно конкретно все обсчитать. Другой позитивный момент - он помогает разобраться и определиться с финансированием, потому что ни один частный инвестор не будет даже разговаривать с предпринимателем, если у того нет хорошо разработанного бизнес-плана. Также важным является то, что бизнес-план обеспечивает базу для определения прогресса. И в конце концов, бизнес-план часто помогает владельцам дела и предпринимателям определить ответственность бизнеса перед другими, что тоже очень важно для достижения успеха.

К наиболее важным ресурсам, типично необходимым для основания нового предприятия, следует отнести **финансы и рабочую силу**. Новое предприятие, даже малое, нуждается в фондах, чтобы функционировать. Известно, что большая часть прибыли в первые годы идет на расширение производства для роста дела. Конечно, покупка и управление малым бизнесом также нуждается в определенных фондах. Существует много источников для предпринимателей – владельцев бизнеса. Наиболее обычными являются *личные сбережения и займы у друзей или родственников*. Потенциальным источником финансирования предпринимателей является *кредит*. За рубежом существует два основных типа возможного финансирования. Первый – это *долговой капитал*. *Долговой капитал* – это долг, который будет выплачиваться, как правило, с процентами. Основным источником этого капитала для новообразованных предприятий являются банки, хотя есть и другие источники, как например, разные фонды содействия малому бизнесу. Вторым типом возможного финансирования для предпринимателя являются *адекватный капитал*. *Адекватный капитал* – это финансирование, при котором инвестору предоставляется определенная часть владения предприятием. Часть инвестора в прибылях и выручке от продажи активов пропорциональна адекватной его собственности. В США новые предприятия долговой капитал стремятся использовать для короткого промежутка времени, для оплаты таких расходов, как месячные расходы на зарплату, рекламу, социальные выплаты, оплату поставщиков, каких-то неожиданных расходов. Для более длинных периодов времени используют или долгосрочные кредиты, или адекватный капитал. Однако украинские предприниматели таких возможностей не имеют. Поэтому вопрос о том, **где взять деньги?**, станет очень актуальным и повлияет на Ваше решение о том **самому ли открывать бизнес или привлекать других участников и инвесторов**. То есть на выбор организационно-правовой формы предприятия.

Вспомните, что Вы знаете о них?

Любая организационно-правовая форма бизнеса (кроме частного предпринимателя физического лица) функционирует на основе Устава и/или Положения о предприятии, утверждаемых его основателями (основателем). В этих документах определяются: вид предприятия, его название, местонахождение, предмет и цели деятельности, его органы управления и контроля, их компетенция, порядок создания имущества, его выкупа, распределения прибыли (дохода), условия реорганизации и прекращения деятельности и пр.

Много новых предприятий имеют лишь одного учредителя, но немало из них имеют многих учредителей, которые образуют команду. **Команда предпринимателей** - группа из двух или больше лиц, которые объединяют свои усилия для создания нового бизнеса. Члены такой команды должны иметь навыки и опыт работы во всех сферах, где планируется развивать деятельность (каждый в своей). Для предпринимателей в малом бизнесе часто трудным заданием оказывается нахождение компетентных работников-профессионалов, потому что при небольшом числе участников каждый из них воплощает собой высокий процент от общего количества. Следовательно, предприниматели должны тратить время и энергию на подбор кадров для своего бизнеса, чтобы найти те лица, которые будут удовлетворять их требования.

Во избежание многих проблем, проанализируйте, совпадают ли Вы с будущими членами (или членом) команды по:

- личным ценностям;***
- финансовым целям;***
- основным жизненным принципам;***
- основным чертам характера;***
- сильным и слабым сторонам (разные, дополняющие).***

Для нового бизнеса важным заданием является **определение местонахождения с учетом типа бизнеса**. При решении этого вопроса предприниматель учитывает такие факторы, как *черты общества в данном регионе, зона торговли, то есть географической территории, на которой живут потенциальные потребители, лизинговые возможности и требования, стоимость единицы площади и пр.*

Далее следует *стадия осуществления создания бизнеса*, от есть его **регистрация** (стадия хождения по мукам: органы власти, налоговая, пенсионный фонд, органы соц.защиты, пожарные и прочие, прочие, прочие).

Это приблизительные стадии менеджмента создания малого предприятия. ***Вы еще хотите создать свой бизнес и готовы к этому?***

Администрирование же на этой стадии состоит в правильном разделении функциональных обязанностей и ролей, четком оформлении учредительных и других (трудовые соглашения, договоры, функциональные обязанности и пр.) документов и контроле за этими процессами. (См. Приложение 1).

Как правило, этап рождения длится от полугода до года. Именно на этом этапе прекращает свое существование 50% малых предприятий не справившись со всеми сложностями его стадий. Оставшаяся часть предприятий переходит на этап юности – *фазу коллективности (становления)*, которая длится от года до 3- 4 лет. Первые один – два года – *стадия становления*: поиск и сохранение клиентов, развитие товаров и услуг. Следующий период – *стадия консолидации*: поиск и сохранение компетентного персонала, делегирование полномочий, контроль бизнеса. Последующая стадия – *развитие*: привлечение инвесторов, конкуренция с более серьезными фирмами на рынке.

После окончания этого срока небольшая часть предприятий, накопив начальный капитал, продолжает функционировать переходя на этап зрелости – *фазу формализации*. Период этой фазы может продолжаться достаточно долго, но не бесконечно. За ней неизбежно наступит фаза старости и каждая фирма выберет (осознанно или не осознанно) свой путь: *упадок (фирма умирает); продолжающуюся зрелость или возрождение организации*.

Оставшаяся часть предприятий приобретает другой устав и изменяет форму предпринимательства т.е. родится заново и начнет свой путь проходя перечисленные этапы и стадии снова, хотя и несколько в других формах (уже не как малое предприятие).

2. Участники деятельности предприятия, сбалансированность их интересов

Украинская история развития бизнеса непродолжительна, поэтому нет существенного опыта функционирования предприятия в рыночных условиях. В большей степени накоплен опыт «**как НЕНУЖНО делать**». Рассмотрим многолетний корпоративный опыт развитых стран. До середины XX в. подход менеджеров к взаимоотношениям организации и общества базировался в основном на следующих положениях:

- что хорошо для организации, то хорошо и для общества;
- дело бизнеса – бизнес;
- надо реализовать принцип свободного предпринимательства (прибыль должна получаться при минимальных ограничениях со стороны общества).

Этот подход был воспринят и обществом. Однако во второй половине XX в. возобладало мнение, что отсутствие ограничений порождает серьезную социальную несправедливость. Общество ввело ряд ограничений: законы о детском труде, минимальной заработной плате, охране труда, антимонопольные и т.д. В то же время потребители начали предъявлять требования к производителям и обществу из-за монопольных цен, фальсификации товаров, невыгодных условий покупок, нечестности, сговора, политического влияния, загрязнения среды и т.п. Все это привело к значительному усилению контроля за деятельностью предприятий.

В то же время предпринимательские организации в развитом обществе – «генератор богатства» общества, поскольку:

- генерируют товары и покупательную способность для их приобретения;
- поддерживают расширение социальной инфраструктуры и обеспечивают доход на капитал;

- создают рабочие места у себя, поставщиков, в государственном секторе;
- обеспечивают собственный рост.

Для реализации всего этого необходимы многочисленные сложные связи и, очевидно, что успех компании существенно зависит от того, как они отрегулированы, кто и как их регулирует и контролирует, т.е. от управления компанией.

Корпоративные стратегии отношений компаний с обществом должны учитывать интересы и цели основных групп (участников корпоративных отношений), действующих во внешней и внутренней средах компании.

Степень, в которой индивиды, группы или общество в целом имеют возможность влиять на действия предприятия, определяется их **относительной властью**.

Не меньшее (а возможно, и большее) значение имеют **основные убеждения и предположения** заинтересованных групп относительно организации. Никогда не следует недооценивать способность групп или индивидов способствовать или препятствовать намерениям организации.

Примеры возможных ожиданий заинтересованных групп:

Внутренние заинтересованные группы:

- **Акционеры** – увеличение выплат по дивидендам; увеличение цены акции; регулярность выплаты дивидендов; увеличение чистой стоимости активов.
- **Компании в целом** – прибыль, рост, стоимость капитала, удовлетворение потребностей потребителей.
- **Менеджеры фирмы** – заработная плата, специальные выплаты, власть, профессиональный интерес, карьерный рост.
- **Работники** – уровень оплаты, гарантии рабочих мест, социальные гарантии (больничные, декретный отпуск, мед.страховка, отпуск и т.п.), условия труда, возможности личного развития, интересная работа, досуг.

Внешние заинтересованные группы.

К внешним группам можно отнести: поставщиков, потребителей, кредиторов, посредников, общество в целом, правительство, местную общину, меньшинства, общественные организации (профсоюзы, общества защиты прав потребителей, экологические, зеленые и т.п.).

Определим интересы и возможное влияние некоторых из них, а для остальных вы их сформулируете сами.

Общество в целом – экономический рост, стабильность, сохранение окружающей среды, сохранение природных ресурсов.

Органы государственной власти - поступления от налогов, занятость.

Местная община – ее благосостояние.

Кредиторы – проценты, гарантии выплаты, суммы кредита.

Поставщики – регулярные платежи, длительность сотрудничества.

Потребители – качество продукции, справедливые цены, обслуживание, обеспеченность выбора.

Меньшинства – честная работа, отсутствие дискриминации и т.д.

Интересы групп, действующих в «поле сил» компании, могут быть и *противоположными*, и *совпадающими*, и *нейтральными*.

Главная задача менеджмента компании – примирение, сбалансированность различных и отчасти противоречивых интересов заинтересованных групп. В связи с этим, выделяют два понятия:

- **зона толерантности** – зона деятельности компании обеспечивающая сбалансированность интересов заинтересованных групп;
- **зона дисбаланса** – зона деятельности компании обеспечивающая преимущественное удовлетворение потребностей одной или нескольких заинтересованных групп.

Чтобы предотвратить «захват» фирмы одной из заинтересованных групп, необходимо представительство на самом высоком уровне всех участников бизнеса. Данный подход был успешно реализован в Японии посредством создания *кейрецу*. (Большинство ведущих японских компаний организованы в систему прочных и стабильных взаимоотношений с основными кредиторами, поставщиками, потребителями и другими участниками бизнеса. Внутренние и внешние заинтересованные группы связаны между собой узами взаимной выгоды и коммерческих интересов. Все стороны – потребители, поставщики, сотрудники – понимают, что каждая из них получает выгоду от эффективной работы фирмы. Преимущество хорошо продуманной и согласованной системы отношений заключается в том, что все заинтересованные группы осознают необходимость долгосрочных инвестиций и согласны пойти на возможные краткосрочные экономические жертвы, неизбежные в постоянно изменяющейся и развивающейся рыночной среде. Неудивительно, что такие крупные западные фирмы, как Ford, IBM и др., начинают создавать свои собственные структуры по типу кейрецу.

Несколько отличный подход принят в Германии, Швейцарии и некоторых других европейских странах. В немецких компаниях функционируют *наблюдательные советы*, куда входят представители акционеров, высшего руководства, профсоюзов, кредитных организаций и других заинтересованных групп, контролирующие работу правления и следящие за тем, чтобы стратегия фирмы соответствовала целям всех участников бизнеса. Эта структура резко отличается от практики американских и британских компаний, в которых доминируют единственная заинтересованная группа – высшие менеджеры. Неудивительно, что в этих двух странах корпорации склонны ставить свои интересы над потребностями других заинтересованных групп, что выражается в перманентных кризисах компаний. Двухуровневая система правления, согласно немецкой модели, где все основные заинтересованные группы входят в наблюдательный совет, является наилучшим способом представления их законных интересов.

3. Заявление о миссии организации

Одну из возможностей обеспечить соблюдение интересов основных заинтересованных групп предоставляет заявление о **миссии** компании (с формулированием и ролью миссии предприятия Вы должны познакомиться в курсе «Бизнес-планирование»). Но и в этом курсе целесообразно остановиться на некоторых управленческих аспектах процесса формулирования миссии.

Новым модным понятием, которое начинают активно использовать в своем лексиконе бизнесмены та территории СНГ, является понятие «миссии». Миссии повезло меньше, чем другим понятиям. Если такие слова как: конкуренты, бизнес-план, маркетинг, оффшоры, аудит, лизинг на слуху с 90 годов, то миссия начинает свой ход в умах и сердцах бизнесменов Украины, лишь с 2000-го года. Правда, профессионалы использовали это понятие несколько раньше, но «всемирным лозунгом» оно становится лишь сейчас. Это можно объяснить двумя основными причинами.

1. Рыночные преобразования на Украине начали активно проводиться лишь с 90-х годов, а до этого мы не слышали не только о миссии, а и о таких казалось бы давно знакомых и родных понятиях как менеджмент, маркетинг, лизинг и пр.

2. Миссия это плод стратегического менеджмента, а стратегический менеджмент актуален для компаний, которые вышли за рамки текущего выживания и которые смотрят в будущее (как известно такие компании только начинают появляться).

Приведу несколько известных (а их больше сотни) определений миссии.

1.	В широком понимании миссия – это философия и предназначение, смысл существования организации.
2.	В узком понимании миссия фирмы – это сформулированное определение того, для чего и по какой причине фирма существует, само существование фирмы, отличающее ее от множества подобных
3.	Удовлетворение потребителя является миссией и целью любого бизнеса (П.Друкер)
4.	Миссия фирмы – выживание на рынке в долгосрочном периоде.
5.	Миссия освещает чем является фирма и какой она стремится быть, определяет ее отличия от подобных.

Миссия дает представление окружающим о данной организации, о ее философии, имидже. Она способствует установлению определенного внутрифирменного климата, создает основу для формулирования более конкретных целей - общих и специфических, а также выработки стратегии и политики. Миссия устанавливается на длительный период и имеет, как правило, лишь качественное выражение.

Иногда один практический пример нагляднее сотни теоретических определений и описаний, поэтому давайте рассмотрим примеры миссий нескольких известных организаций (в т.ч. Украины и РФ).

Миссия «Мак Доналдс» - «Быстрое, качественное обслуживание клиентов с помощью стандартного набора продуктов».

Миссия «MARY KAY» - «Украшать жизнь женщин во всем мире».

Миссия Красного Креста – «Защищать беззащитных».

Миссия Киевско-Могилянской бизнес-школы – «Вдохновлять лидеров с помощью инновационных и персонализированных программ управленческого и организационного развития».

Миссия Банка «Надра» - «Быть надежным и социально ответственным гидом и помощником в постоянно меняющемся мире».

Миссия «СКМ» (Систем капитал менеджмент) – «Создавать бизнес мирового класса, способствующий экономическому и социальному развитию Украины».

Миссия Phillips – «Изменим мир на лучший».

Миссия Группы компаний «Сократ» - «Мы работаем чтобы увеличить ваш капитал».

Миссия Альфа-Банка – «Альфа-Банк осуществляет все виды банковских операций, помогает вам лучше ориентироваться в мире финансов, эффективно распоряжается деньгами и обеспечивает гибкость банковского обслуживания».

Миссии могут иметь не только организации, но и государства, отдельные государственные органы, международные органы и даже люди. Например, миссия (национальная идея) Франции: «Свобода, Равенство, Братство»; Миссия Организации Объединенных Наций: «Поддержка и укрепление мира, безопасности во всем мире и развитие сотрудничества между государствами»; Для человека, вполне корректными будут следующие миссии: «Всегда откликаться на помощь людям»; «Посветить свою жизнь творчеству. Войти в десятку лучших писателей мира»; и даже «Быть заботливым семьянином».

Как видим, миссии компаний могут быть представлены одним коротким слоганом из 1-10 слов, или развернуто – на одну или несколько страниц (как у русской компании «Формоза»). Под миссией часто понимают не только собственно миссию, а и всю конструкцию, вмещающую в себе:

1. Миссию
2. Стратегическое видение
3. Ценности.
4. Ответственность
5. Другие элементы.

Мы тоже рассматриваем миссию в таком расширенном ракурсе, поскольку более узкое понимание миссии приводит к расхождению между миссией, стратегическим видением, ценностями и тому подобным.

Исходя из этого, под миссией компании Киевстар (оператор мобильной связи Украины) мы будем понимать весь нижеприведенный текст, а не только первый абзац. Следовательно:

Миссия

Мы улучшаем повседневную жизнь людей, предоставляя возможность свободно общаться благодаря широкому выбору телекоммуникационных услуг наивысшего качества.

Виденье

Быть безоговорочным лидером телекоммуникаций в Украине, достойным наивысшего доверия.

Ценности – Потребители

Ответственность: мы выполняем то, что обещаем, и мы честны с нашими клиентами, поскольку именно их доверие является нашим наиболее ценным достижением.

Простота: мы разрабатываем и предлагаем услуги, которые максимально полезны для наших клиентов и легки для понимания и использования.

И новая ценность: мы предлагаем наиболее современные технологии и представляем услуги, которые удовлетворяют постоянно растущие потребности наших клиентов.

Ценности – Акционеры

Эффективность – мы работаем так, чтобы отдача от нашей деятельности была максимальной.

Прозрачность – мы предоставляем нашим акционерам полную и достоверную информацию.

Ценности – Работники

Сотрудничество, мы – команда единомышленников, которая работает для наших клиентов, придерживаясь высокого уровня деловой этики и эффективного взаимодействия.

Профессионализм: мы – компетентные специалисты, ответственные касательно - клиентов, партнеров и наших коллег.

Совершенство: мы используем все возможности для достижения наивысшего уровня профессионализма и постоянно ищем новые пути совершенствования.

Ответственность "Киевстар" перед обществом: Мы вносим свой вклад в развитие нашей страны и улучшение жизни каждого украинца.

У многих владельцев (да и не только владельцев) возникает чисто практический вопрос: **А зачем мне (моей организации) нужна миссия?** Для чего мне платить такие большие деньги консультантам за одну или несколько десятков страниц, если пользы от разработанной миссии нет? Для того, чтобы подобные вопросы не возникали или возникали значительно реже, рассмотрим для чего нужна миссия разным заинтересованным группам

4. Для чего нужна миссия организации разным заинтересованным группам

Для чего нужна миссия владельцам?

1. Увеличить свои шансы на успех. Сформулированная Миссия увеличивает вероятность достижения успеха. Например, в широко известном исследовании выпускников Йельского университета, выполненном в 1953 году, только 3% студентов, у которых планы на будущее существовали в виде записей конкретных целей и задач через двадцать лет выглядели счастливее и их совокупное благосостояние было больше чем, чем у 97 % их однокурсников вместе взятых. Подобные исследования были проведены и для организаций. Они показали, что компании с четко сформулированной миссией более успешны, чем другие.

2. Визуализировать свои мнения и взгляды относительно далекой перспективы. Чисто интуитивные переживания, размытые обиды, намерения, взгляды относительно будущего

организации владельцу нужно трансформировать в конкретные понятия. Эти конкретные понятия лучший инструмент работы с будущим.

3. Лучше понять свое дело. Миссия способствует осмыслению своего бизнеса и сцены, на которой он развивается (внешнего окружения, ситуации в отрасли, тенденций и тому подобное).

4. Помогает гармонизировать собственное назначение (свою миссию) и миссии контролируемых организаций. Очень часто владелец контролирует несколько организаций. Чтобы достичь максимальной синергии, миссии организаций должны способствовать реализации собственного назначения.

5. Престиж. Сейчас существование миссии рассматривается как признак зрелости бизнеса и бизнес-культуры владельца. В развитых странах и в некоторых сегментах бизнеса стран СНГ отсутствие миссии рассматривается как низкий уровень деловой культуры.

Для чего нужна миссия менеджерам

1. Для чего нужна миссия топ-менеджерам?

Позволяет лучше продумать бизнес-среду и представить четко, для чего существует организация. Миссия, а особенно процесс ее создания, это, собственно говоря, процесс моделирования бизнеса, это процесс создания разных сценариев деятельности организации. Создание миссии способствует продумыванию сцены бизнеса и будущего организации. Я бы даже сказала, что это то минимальное, ради чего уже стоит разрабатывать миссию. Аналогично, как задача минимум бизнес-плана, математического моделирования и других качественных, неточных ("размытых") инструментов это не только и не столько выдача конкретных количественных показателей, а помощь в осмыслении, понимании и обдумывании проблемы.

Визуализировать свои мнения и взгляды относительно далекой перспективы. Неясные обиды, интуитивные переживания, размытые намерения, взгляды относительно будущего организации, менеджменту как и владельцу нужно трансформировать в конкретные понятия. Визуализация своих ощущений, перевод внутреннего или устного вещания в письменную форму очень помогает, потому что позволяет зафиксировать "колеблющиеся" мысли и обиды, в дальнейшем их уточнять, "шлифовать" и точно, ясно, аргументировано изложить. А точно и ясно изложенные мысли служат центрами кристаллизации внешних возможностей, своеобразным фильтром отсеивающим ненужное и магнитом притягивающем нужное. Так, например, говоря о новой миссии Приватбанка "Обеспечить простой доступ к кредиту каждому гражданину страны", Председатель Правления заявил следующее: "Безусловно, эта миссия не так уже и новая для Приватбанка, мы всегда работали в этом направлении и делали максимум усилий для того, чтобы помочь выбрать оптимальный продукт каждому человеку, который пришел к нам в банк. - Просто пришло время эту позицию четко сформулировать и озвучить".

Произвести миссию значит создать новое знание. Создание миссии обеспечивает раскручивание спирали знаний (в парадигме И. Нонака, Х. Такеучи). Создавая миссию организации, разные агенты взаимодействуют между собой, генерируя при этом новые знания. Кроме того, миссия – это продукт трансформации неформализованного знания в формализованное (экстернализация).

Задаёт общую цель деятельности организации, ее назначение. Любая организация, как сложная открытая система, имеет огромное количество целей, среди которых выделить главные, очень трудно. Миссия именно и задает ту главную суперцель.

Организует и интегрирует центробежные силы организации. Огромное количество как внутренних, так и внешних сил стремятся "разорвать" организацию на части. Миссия способствует единению внутри организации и дает защиту от влияний извне.

Помогает согласовывать интересы всех лиц, связанных с организацией. Разные группы, связанные с организацией, имеют разные, очень часто противоположные и взаимоисключающие интересы. Так интересуется:

- владельцев – прибыль, дивиденды и рост капитала;
- менеджеров – денежное вознаграждение и карьера;
- персонал – высокие зарплаты, социальный пакет и гарантии занятости;
- клиентов – качество товаров/услуг, низкие цены, дополнительный сервис;
- налоговые органы – полная и своевременная уплата налогов;
- общество – стабильность и прогнозируемость организации, ее политика социальной ответственности.

Все эти противоречивые интересы и должна согласовать миссия. Часто миссия – это равнодействующая разных векторов сил действующих на организацию.

Фильтр для отсева непрофильных видов деятельности. Структура потребностей людей и других экономических субъектов все более усложняется, отсюда и сложность бизнеса. Конкуренция заостряется. Для того, чтобы присутствовать на нескольких сегментах, нужны огромные ресурсы (деньги, люди, знания, технологии, сырье), а их нет. Отсюда проблема выбора профильных или отсева непрофильных направлений деятельности. Миссия может в этом помочь.

Индикатор для оценки всех видов деятельности организации. Приблизительно оценить величину полезности всех внутренних инициатив или внешних пожеланий и идей для организации можно с помощью миссии.

Миссия может снизить транзакционные расходы (расходы на осуществлении рыночной транзакции: расходы на поиск партнеров; на оповещение потенциальных партнеров об условиях соглашения; проведение предварительных переговоров; подготовку контракта; сбор сводок о партнерах и тому подобное) за счет повышения качества взаимодействия подразделений компании между собой и с внешней средой. Она уменьшает вероятность возникновения конфликтов. Среди огромного количества причин организационных конфликтов есть три главные:

1. Отличия целей (из-за высокого уровня эмергентности и дифференциации подразделений);
2. Плохо структурированные (неясные, нечетко поставленные) задачи;
3. Разные представления о ценностях членов коллектива и групп.

Следовательно, миссия способствует уменьшению вероятности возникновения конфликтов за счет: сближение целей; структуризации задач; формирование общих ценностей.

Миссия – это фактор конкурентоспособности организации. Существование миссии способствует самому быстрому достижению компромисса со всеми участниками внутреннего и внешнего окружения организации, и таким образом, увеличивает (правда опосредствовано) ее конкурентоспособность. Она - указатель, маяк и финишная линия для ориентации в период организационных изменений. Миссия - это то, что сравнительно редко изменяется при разных изменениях в организации.

2. Для чего нужна миссия стратегическим менеджерам?

Миссия - это исходная точка, от которой начинается "танец" целей и стратегий организации (см. Пять задач стратегического менеджмента). Строить "Дерево целей" и разрабатывать стратегии без миссии проблематично.

Много инструментов стратегического планирования завязаны на миссии (разработка стратегических карт). То есть, хотите ли вы этого или нет, но в существующей парадигме стратегического менеджмента все завязано на миссии и потому до той поры, пока парадигма не изменится, придется работать с миссией.

Пять задач стратегического менеджмента :

1. Формирование стратегического виденья и миссии;
2. Постановка целей;
3. Разработка стратегии;
4. Реализация стратегии;

5. Оценка деятельности, отслеживания изменений и корректировки.

Разработка стратегических карт начинается с проработки миссии компании и идет в направлении от миссии компании к плану конкретных действий: Миссия – Аспекты деятельности (Финансы; Отношения с потребителями; Организация производственных процессов; Учеба и экономический рост) – Стратегические цели – Ключевые факторы успеха – Показатели для оценки степени достижения стратегических целей – План мероприятий.

3. Для чего нужна миссия риск-менеджерам?

Используется при составлении Программы управления рисками. Первым этапом составления Программы управления рисками является установление контекста риска, куда входит определение миссии, целей, стратегий и принципов деятельности организации (в соответствии со стандартом AS/NZS/ Risk Management Standard 4360:1999).

Используется некоторыми компаниями для идентификации и оценки рисков с помощью Карты "Значимость – Уверенность в достижении целей" (для оценки значимости целей).

Способствует снижению риска принятия необдуманных решений. Потому что миссия отсеивает ненужные виды деятельности, операции и тому подобное.

4. Для чего нужна миссия менеджерам по развитию ?

Задаёт ориентиры и магистральное направление развития организации. На какие новые рынки выходить, где открывать новые подразделения, какие новые товары и услуги представить потребителям. Миссия может помочь в этих вопросах.

5. Для чего нужна миссия HR - менеджерам ?

Ориентир для поиска персонала. Какой персонал нужен вашей организации ? Какие требования к нему предъявляются? Ответ на эти вопросы частично даёт знания миссии, стратегического видения и основных принципов деятельности организации.

Задаёт направление развития персонала. Какие качества развивать у наших сотрудников и чего им не хватает можно узнать, посмотрев на миссию.

Является основой для разработки систем мотивирования персонала. Разработка любой эффективной системы мотивирования должна начинаться с вопроса: а что собственно нужно мотивировать? И здесь опять мы приходим к миссии организации. Для того, чтобы модифицировать существующее поведение сотрудников, нужно сначала знать, а какое поведение нам нужно.

Служит индикатором оценки персонала. Оценивать людей нужно за достижение конкретных целей, за внос в реализацию миссии организации.

6. Для чего нужна миссия PR – специалистам и брендовым менеджерам ?

Помогает формировать в нужном русле имидж компании. Невзирая на то, что Миссия, Имидж, Бренд, это разные понятия, все-таки они очень взаимосвязаны. Имидж и Бренд организации должен формироваться, если и не на основе миссии, то как минимум с ее учетом. В наше время происходит взаимообогащение и взаимопроникновение понятий миссии и бренда (в некоторых случаях компании разрабатывают миссию марки вместо видения корпорации (организации)).

Основа создания корпоративной культуры. Миссия является составной частью корпоративной культуры с одной стороны, а с другой – на платформе миссии разрабатывается сама корпоративная культура. Миссия – это фундамент корпоративной культуры.

7. Для чего нужна миссия менеджерам по управлению знаниями ?

Дает понять, какие знания, интеллектуальные технологии, информация в первую очередь нужны организации. Задача стратегии управления знаниями, заключается в том, что она должна помочь организации достичь своих целей, выполнить свою стратегию и

реализовать миссию. Если наша миссия заключается в том, чтобы быть лидером в предоставлении юридических консультаций по корпоративному праву в Украине, значит отсюда вытекают и те знания и компетенции которыми мы должны владеть.

8. Для чего нужна миссия инновационным менеджерам ?

Миссия задает направление и коридор для инноваций. Если миссия нашей компании: "Делать безопасные автомобили", выходит, нас очень интересуют новые разработки в сфере безопасных материалов, средств защиты от механических ударов, защите от грозы, безопасности движения и так далее, менее интересуют новые идеи относительно безопасности полетов и плавания, и не интересуют (почти не интересуют) новации в производстве кетчупов.

9. Для чего нужна миссия менеджерам среднего звена ?

Помогает менеджерам среднего звена сформировать задание, цель, соединять политику подразделений с политикой всей компании. Любая организация – это сложный организм, который состоит из мелких ячеек (направлений деятельности, сфер ответственности, департаментов, подразделений и так далее). Для каждой ячейки существуют свои цели деятельности, часто взаимоисключающие друг друга. Миссия позволяет оптимизировать общую деятельность организации, разумно соединяя между собой цели отдельных организационных ячеек.

Для чего нужна миссия акционерам?

Помогает принять решение о целесообразности инвестирования средств. Одно дело инвестировать средства в компанию, миссия которой : «Быть лидером в сфере авиаперевозок пассажиров в Китае» и другое дело в компанию, миссия которой: «Стать лучшим магазином села X».

Для чего нужна миссия кредиторам?

Помогает принять решение о целесообразности выдачи долгосрочных кредитов. Наша миссия - стать лучшим печатным изданием Украины» и в кредит мы хотим взять несколько миллиардов долларов на 10 лет. Ясно, что кредиторов это может насторожить, поскольку емкость всего рынка печатных изданий Украины гораздо меньше этой суммы, а значит будут проблемы с возвращением кредитов.

Для чего нужна миссия поставщикам?

Знать изъяны, недостатки, приоритеты организации, и отсюда построить гармоничные отношения с ней. Поставщиков все более интегрирует бизнес организаций. Им нужно знать, какие критерии предъявляет к ним организация, и на их основе скорректировать или построить новую политику взаимоотношений. Понять требования можно из миссии.

Для чего нужна миссия клиентам?

Знать, чего можно ожидать от организации. Миссия помогает выявить компании, которые как можно лучше подходят клиентам. Например, если миссия компании "Продавать товары секонд-хенд", то покупателям модных бутиков здесь делать ничего.

Для чего нужна миссия работникам фирмы?

Она:

– Помогает сотрудникам организации почувствовать себя участниками общего дела. Одно дело обжигать кирпичи, а другое дело знать, что ты вместе с другими участвуешь в строительстве храма.

– Мотивирует сотрудников.

– Помогает понять цель своего задания, логику и масштаб процессов, которые происходят. Выполняя свое локальное задание (со своими целями и приоритетами), трудно понять логику приказов менеджеров, масштаб и суть процессов, которые происходят, без знания суперцели (миссии) организации.

– Способствует более легкому осознанию своего места на фирме. Зная миссию организации, можно четче и быстрее определить свою роль, сконцентрировать усилие в согласии с целями организации.

– Позволяет найти или расширить содержание своего существования. Не секрет, что 90 % людей не знает своего назначения, не задумывается о содержании своего бытия. И вообще, среднестатистическому человеку вся эта "философия" не нужна. Поэтому, миссия организации часто помогает им найти смысл существования или предоставляет готовый.

– Дает возможность сравнить и синхронизировать свои цели с целями организации. Например, если миссия компании по пошиву одежды "Красиво и доступно", значит амбициозным кутюрье здесь ничего делать. Если одной из ценностей, исповедуемых компанией, есть инновационность, значит эта компания наверное подходит творческим личностям.

Для чего нужна миссия обществу?

Общество хочет знать – Куда тратятся природные ресурсы? Как это повлияет на окружающую среду? Обеспечит ли занятость населения? Будет ли поступление налогов? И т.п. Любое общество хочет стабильности и ясности. Миссия привносит ясность в деятельность организации.

Для чего нужна миссия конкурентам?

Она помогает правильно позиционировать себя и избегать не нужной конкурентной борьбы. Если я знаю, что на рынке продаж карманных компьютеров есть уже три компании, миссии которых – быть лидером, я подумаю, не продавать ли мне лучше ноутбуки.

Позволяет предусматривать действия конкурентов. На основе миссии очень часто можно делать прогнозы о стратегиях, цели, стратегические ходы и тактику конкурентов.

Если коротко подытоживать вышесказанное, то любая миссия, как минимум, должна: *указывать, вдохновлять, согласовывать, поражать, склеивать, структурировать, позиционировать, помочь осознать, измерять, выражать, организовать, интегрировать, визуализировать, фильтровать, мотивировать, гармонизировать, синхронизировать, создавать, уменьшать риски, увеличивать шансы, помогать, ориентировать, информировать, направлять, добавлять содержание, опережать, действовать, предупреждать, задевать, резервировать, притягивать, разъяснять, контролировать, давать надежду.*

Из всего этого видно, что есть десятки ситуаций, где возникает необходимость в миссии. Правда есть случаи, когда без миссии можно обойтись. Да, миссия не нужна:

- когда владельцы думают лишь о текущей прибыли и не хотят думать о будущем;
- когда приоритетной является проблема выживания организации;
- когда внешняя среда очень динамическая и нестабильная или наоборот очень стабильная;
- когда менеджмент организации не оперирует понятиями стратегического менеджмента;
- когда у владельцев отсутствуют "большие, дерзкие и мохнатые" амбиции.

Ключевые вопросы, на которые надо дать ответ при формулировке миссии, а уже потом и стратегии развития предприятия:

1. Кто мы и какие цели нашей работы?
2. Кого мы обслуживаем?
3. Какие товары и услуги мы производим для своих клиентов?

4. В чем наша специфика?
5. В чем наши преимущества?

Ответы на эти вопросы позволяют:

- А. Осознать, каким бизнесом нужно заниматься.
- Б. Сформулировать глобальную цель (миссию) фирмы

Ситуации, которые способствуют созданию миссии:

1. Владелец начинает задумываться о будущем;
2. Свою миссию уже имеют или создают конкуренты;
3. Приоритетной является проблема развития организации;
4. Существует острая необходимость позиционировать себя;
5. Кризис в организации, отрасли или стране (мире);
6. Организация состоит из многих структурных подразделений;
7. Активный и творческий персонал;
8. Существует сильный лидер;
9. Амбициозный менеджмент;
10. Статьи, тренинги и консультации на данную тему.

Однако, самой миссии недостаточно для процветания организации. Миссия это необходимое, но недостаточное условие. Миссия, вырванная из общего контекста менеджмента организации, является всего лишь красивым, но недейственным слоганом. Утвержденная миссия должна определять всю деятельность организации: от планирования до сбыта готовой продукции/услуг.

Необходимость выбора миссии была определена известными во всем мире руководителями еще при разработке теории систем. Генри Форд, например, как руководящий гений определил миссию компании "Форд" как предоставление людям дешевого транспорта. Он верно отмечает, что когда кто-нибудь это делает, то прибыль не пройдет мимо него. Выбор такой узкой миссии, как прибыль, ограничивает возможности руководства изучать допустимые альтернативы при принятии решений. При выборе миссии организации необходимо уточнить коренные отличия Вашей организации от существующих, что позволяет получить определенные преимущества в конкурентной борьбе за счет верной ориентации, при формировании потребностей. Вместе с тем миссия организации должна быть сориентирована на достаточно отдаленное будущее. Соблюдение этих и других требований при выборе и формировании миссии будет способствовать эффективной деятельности организации.

После выбора и определения миссии организация приступает к формированию ее целей.

Для того, чтобы миссия влияла на бизнес, стала мотором развития нужны лидеры и команды, которые будут ее реализовывать, соответствующая корпоративная культура. Без лидеров, команд и соответствующего «воздуха» корпоративной культуры миссия «задыхается». Нужно обязательно объявить и довести миссию до каждого сотрудника организации всеми способами. На основе миссии и отталкиваясь от нее необходимо разработать дерево целей с последующим формированием стратегий, политики, тактики, функций, процессов, должностных инструкций и тому подобного.

Политика, стратегия и тактика реализуются с помощью функций менеджмента таких как планирование, организация, мотивация и контроль.

Подход, который Вы используете в определении целей, подскажет, насколько Вы способны достичь их. Еще Аристотель подчеркнул: «Благо везде зависит от соблюдения двух условий:

- 1) Верного установления конечных целей;
- 2) Поиска соответствующих средств, которые ведут к конечной цели», то есть актуальность проблемы стратегического управления существовала всегда, изменялись лишь методологические и методические подходы к ней.

Если вам кажется, что ваша система определения и постановки целей не срабатывает из-за того, что вы не добиваетесь многого из того, что запланировали, не сдавайтесь. Продолжайте ставить цели в течение нескольких месяцев, и, в результате, вы увидите, что ваше умение четко и верно определять цели для бизнеса заметно улучшится.

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Предупреждение распространенных ошибок.

Осознание идеи предпринимательской деятельности предусматривает знание определенного вида такой деятельности, путей создания предприятия. Прежде чем осуществить свой выбор, потенциальный предприниматель должен придерживаться таких принципов:

- минимальные объемы финансовых ресурсов для создания предприятия;
- как можно более быстрое получение ожидаемого результата;
- незначительные риски при создании и функционировании предприятия;
- максимально благоприятные условия материально - технического снабжения;
- самые простые способы улучшения условий сбыта продукции, реализации максимального количества товаров и услуг;
- получение поддержки от государства, прежде всего в первые годы существования предприятия;
- максимальное соответствие осуществления предпринимательской деятельности способностям предпринимателя и реализации его цели.

Распространенные ошибки начинающих предпринимателей.

Для большинства людей открытие собственного бизнеса - замечательный период, когда они вдохновлены вероятностью успеха и преодолением новых препятствий. И это время огромного количества ошибок!

Многих ошибок, которые делают предприниматели на начальной стадии, можно избежать. Один из способов - это поговорить с владельцами существующих предприятий об их опыте становления бизнеса. Попросите у вашего адвоката или бухгалтера направить Вас к предпринимателям, которые владеют опытом и компетентной информацией, посетите собрания ассоциации производителей и общайтесь с людьми, которые работают в сфере вашего бизнеса.

Независимо от того, сколько усилий вы приложите к исследованиям и подготовке, вы непременно будете делать ошибки при основании бизнеса, но приведенные ниже распространенные ошибки помогут вам избежать некоторых из них.

К распространенным ошибкам относятся:

Слишком быстрое оформление бизнеса

Первым шагом для многих людей вовремя запуска бизнеса становится оформление деловых документов в государственных учреждениях (регистрация бизнеса). Хотя этот процесс является неотъемлемой частью основания бизнеса, все-таки стоит подождать, пока вы четко не сформулируете для себе главную идею. Причина: концепция вашего бизнеса, а таким образом и название компании, может измениться в течение первых месяцев работы.

Недостаточное исследование рынка

Часто предприниматели недооценивают такой элемент начала бизнеса, как определение уровня покупательной способности ваших товаров или услуг на целевом рынке. Лучшим способом получить ответ, спросить самих покупателей. Попробуйте наладить контакт с как можно большим количеством ваших потенциальных клиентов. Им необходимо задать следующие вопросы: Купите ли Вы мой товар или услугу? Где Вы в последнее время покупаете данный товар или услугу? Сколько Вы готовы заплатить за них? Что вам нравится или не нравится в вашем поставщике? Где Вы будете искать этот товар или услугу, когда они вам понадобятся?

Усиленное использование услуг юриста

Когда Вы начинаете свое дело, вашим желанием является втянуть юриста во все аспекты бизнеса для консультаций и оформления документов (как бы чего не вышло). Но это очень дорого, поэтому многие предприниматели быстро понимают, что более выгодно проводить собственные исследования, самому оформлять документы, и приглашать юриста лишь с целью усовершенствования своей работы.

Слишком большие финансовые расходы на оргтехнику и обустройство офиса

Хорошая оргтехника вынуждает предпринимателей чувствовать, что их мечта о предпринимательстве осуществляется. Хотя одним из приятных моментов начала вашего бизнеса является оформление офиса, которым бы Вы гордились, дорогое оформление офиса не раз приводило к банкротству многих компаний еще до начала их функционирования.

Почему бизнес прогорает? Успех в бизнесе не гарантирован. В первую очередь, он зависит от прозорливости и организованности владельца. Начинать малый бизнес всегда рискованно, а шансы на успех небольшие. В книге Small Business Management Майкла Эймса, называются такие причины краха малого бизнеса :

Ошибки внедрения бизнес-идеи

1. Не каждая идея перспективна и может иметь успех.
2. Не позволяйте другим решать, каким вам бизнесом заниматься.
3. Вывод о том, что отсутствие конкуренции это круто - ошибочный.
4. Не ищите только революционные идеи.
5. Не копируйте слепо существующий бизнес.
6. Бизнес должен совпадать с личными целями.
7. Не начинайте бизнес без планирования.

Ошибки начинающих

1. Плохое место расположения.
2. Неадекватный товар.
3. Недостаточный капитал.
4. Плохой менеджмент запасов.
5. Избыточные инвестиции в основные средства.
6. Плохие кредитные условия.
7. Неожиданный рост бизнеса.
8. Неофициальные контракты.
9. Плохой менеджмент персонала.
10. Плохая организация продаж.
11. Недостаточный опыт.
12. Отсутствие исследований рынка.
13. Использование в личных целях средств бизнеса.
14. Недооценка конкурентов.
15. Незнание желаний клиента.
16. Плохое ценообразование.
17. Недостаточное внимание к копейному потоку.
18. Плохая организация труда.

«Некоторые особенности менеджмента малых предприятий»

1. Необходимость менеджмента в малом бизнесе

Для любого предпринимателя малое предприятие всегда привлекательно. Достаточно отметить лишь такие особенности как мобильность, приспособляемость, прибыльность. И действительно, в тех малых предприятиях, которые успешно функционируют и в которых грамотно работает менеджмент, все эти черты можно обнаружить. Так же верно и то, что именно этих качеств недостает тем малым предприятиям, которые нуждаются в

менеджменте как средстве эффективного размещения дефицитных ресурсов именно на тех участках, где они всего нужнее.

Вместе с тем, существует достаточно много распространенных представлений (*стереотипов*) об управлении малым предприятием:

1. Малый бизнес существует сам по себе, им никто не руководит, он целиком зависит от внешних обстоятельств. Руководители этих предприятий не видят большого смысла в менеджменте, считая его чем – то очень сложным, ресурсоемким.

2. Некоторые предприниматели, по сей день, считают, что для управления малым бизнесом вполне достаточно их жизненного опыта и что изучать специально теорию управления — лишняя трата времени. Они не подозревают, что в управлении наряду с процессами, которые поддаются количественным изменениям и которые можно определить на основе общих знаний (затраты ресурсов в натуральном и стоимостном выражении, расход энергии, расчет рентабельности и т. д.), есть и такие, что не поддаются объективной количественной оценке. Эффективность методов воздействия на коллектив, воздействие моральных стимулов и системы мотивации на результаты труда, значение стратегического предвидения и прогнозирования, психологический климат и т. п., требуют специальных знаний.

3. В небольших организациях, как правило, функции управления берет на себя руководитель, полагая, что их лучше выполнять самому, чем перепоручать другим. Однако отказ от делегирования полномочий (или их части) влечет за собой дефицит времени на управленческую деятельность и отрицательно сказывается на результатах работы предприятия. К тому же руководителю фирмы необходимо заниматься не только текущей работой фирмы, но и видеть перспективу ее деятельности.

4. При общей простоте организационно-управленческих структур малых фирм многие из них сталкиваются со сложными проблемами. Успех функционирования таких фирм основывается, по сути дела, на личном мастерстве и энтузиазме управляющего. Однако в современных условиях одного энтузиазма недостаточно. Как показывает опыт, один из основных факторов, способствующих разорению малых фирм, — нехватка управленческих знаний у владельцев и управляющих этих предприятий.

Управлять — означает вести предприятие к цели, пытаясь наилучшим образом использовать его ресурсы. Однако ресурсы малого предприятия находятся под серьезным прессингом по ряду причин:

- число служащих и менеджеров невелико,
- навыки ограничены,
- деньги – постоянная проблема,
- у менеджеров слишком мало опыта, чтобы грамотно использовать даже то, что имеется;
- менеджерская команда очень небольшая (обычно это партнеры в бизнесе с весьма специфическими умениями), которая познает главные проблемы бизнеса по мере их возникновения и поэтому всегда страдает от нехватки времени;
- достаточно узкий географический и промышленный сектор;
- помещения не всегда удобны для организации бизнеса;
- менеджеры не всегда используют верную информацию для принятия решений; они зачастую полагаются на информацию, которая базируется на устаревших, по крайней мере на один год, внешних годовых отчетах.

Крупные, хорошо зарекомендовавшие себя компании с достаточным финансированием могут быть и часто бывают убыточными, но это не бросается в глаза, так как они разоряются реже, чем малые предприятия. Имея гораздо меньше ресурсов, малое предприятие, чтобы выжить, вынуждено быть более эффективным, чем крупная компания. Умело управлять им — значит выжить, устоять, вырасти. Как это сделать – тоже вопрос эффективного менеджмента.

2. Факторы, определяющие особенности менеджмента в малом бизнесе

Специалисты считают, что не существует единой идеальной модели управления, поскольку каждая фирма уникальна. Фирмы находятся в процессе постоянного поиска своей модели управления. Это непрерывный процесс, так как меняется сама фирма и ее среда.

Как известно, малый бизнес очень многообразен. Он различается по ряду факторов, и каждый из них в той или иной степени влияет на особенности управления конкретной фирмой. Среди таких факторов – размер предприятия, численность и состав работающих, форма собственности, организационно-правовая форма, отрасль деятельности, объем и ассортимент выпускаемой продукции или услуг, организационная структура, фаза жизненного цикла предприятия (*с влиянием этого фактора Вы уже познакомились в теме № 3*) и пр.

Кроме того, особенности менеджмента малого бизнеса определяются функциями, возложенными на малые предприятия, их местом в экономике страны, деловой средой, в которой они развиваются, наконец, государственной политикой. Перечисленные составляющие образуют совокупность факторов, которые принято делить на **количественные** и **качественные**.

А) Количественные факторы.

К ним относят численность *занятых на предприятии*, *объем продаж (оборот)* и *стоимость активов*.

Для менеджмента число занятых на предприятии играет определяющую роль. От этого показателя зависит отношение владельца предприятия к труду и управлению бизнесом, степень его контакта с персоналом. То есть в зависимости от численности работающих на предприятии имеет специфику и менеджмент. Ремесленник является и собственником, и управляющим, и работником в одном лице. Мелкий предприниматель сам управляет своей фирмой и имеет прямой контакт с работниками. Средний предприниматель нанимает работников умственного труда и контактирует в основном с ними, осуществляя общее управление предприятием. Крупный предприниматель отделен от управления предприятием и не имеет прямого контакта с персоналом, особенно рабочими.

В Японии, например, в этой связи, выделяют три уровня управления:

1. Неорганизованное управление.
2. Организованное управление.
3. Научно обоснованное организованное управление.

Первый низкий уровень технологии управления соответствует малым предприятиям с **численностью работающих до 20 человек**. В них отсутствует специальное управленческое подразделение, а само управление ведется на элементарном уровне и включает **ведение бухгалтерского учета, контроль за рентабельностью хозяйственной деятельности, руководство работой**.

Второй средний уровень технологии управления соответствует предприятиям с **численностью работающих от 21 до 100 человек**. В них имеется специальное управленческое подразделение, занятое организацией тех или иных сторон хозяйственной деятельности. Как правило, **управление производством, сбытом, трудом финансами**.

Третий высокий уровень технологии управления соответствует предприятиям с **численностью работающих более 100 человек**. На таких предприятиях имеются хорошо организованные управленческие подразделения. Каждое из таких подразделений обладает высокой технологией управления в своей области.

В таком делении предприятий по уровню управления присутствует своя логика. В небольшом магазине, кафе, парикмахерской и т. д. нет необходимости иметь специалиста-менеджера, да это и накладно. Обычно функции управления малым предприятием берет на себя его владелец (т. е. происходит совмещение должностей), полагая, что их лучше выполнять самому, чем перепоручать другим.

По мере роста масштабов деятельности предприятия появляется потребность в привлечении специалиста по управлению, т. е. менеджера, или даже в создании специальной управленческой

группы. Если организационная структура предприятия становится разветвленной, т. е. коллектив делится на ряд групп, может возникнуть необходимость выделения линейных и функциональных специалистов по управлению. Роль управляющего предприятием в таком случае во многом сводится к координации действий линейных и функциональных служб.

Численность занятых на предприятии и его организационно-правовая форма определяют организационную основу менеджмента.

Малый бизнес имеет три формы собственности — индивидуальную, паевую и акционерную. Особенности менеджмента малых предприятий различных форм собственности представлены в табл. 1.

Таблица 1

Преимущества и недостатки индивидуальной формы собственности	
Преимущества	Недостатки
Легкость регистрации	Риск неограниченной ответственности
Полная самостоятельность и свобода действий	Выполнение всех функций по управлению
Зависимость дохода от эффективности работы	Единоличное принятие решений
Льготное налогообложение	Трудности с финансами
Гибкость предприятия	Нестабильность
Преимущества и недостатки паевой формы собственности	
Легкость регистрации	Риск неограниченной ответственности
Возможность специализации управления	Разногласия в руководстве по проблемам управления
Возможность увеличения финансовых ресурсов	Бездействие при необходимости принятия срочных мер
Относительная свобода от контроля государства	Прекращение деятельности при выходе из бюджета одного из партнеров
Гибкость	Нестабильность
Преимущества и недостатки акционерной формы собственности	
Эффективное привлечение денежных средств, способствующее расширению масштаба производства	Регистрация сопряжена с бюрократическими процедурами и требует расходов
Существование фирмы независимо от владельцев как юридического лица	Разделение функций собственности и контроля
Ограниченная ответственность акционеров	Меньшая заинтересованность управляющих в прибылях
Относительная стабильность	В выпуске акций заложена возможность злоупотреблений и махинаций

Приведенные в таблицах преимущества и недостатки различных форм собственности по своему содержанию носят качественный характер, хотя они вытекают из количественных параметров предприятий и их организационно-правовой формы. Это обстоятельство свидетельствует о том, что при анализе особенностей менеджмента малого бизнеса трудно вычленив из совокупности разных факторов чистое влияние какого-либо одного из них. Правильную картину дает только *системный подход*, т. е. рассмотрение всей системы факторов. Известно, что небольшие (по числу занятых) предприятия достигают порой годового оборота в миллионы и даже десятки миллионов долларов. А это уже не малый бизнес, но по количественным критериям он имеет право на предусмотренные законодательством льготы. Формально-количественный подход необходимо дополнять качественными критериями.

Б) Качественные факторы

Среди ученых нет единого мнения, что считать *качественными факторами*. Существуют два подхода. В основе **первого подхода** лежат характеристики внешней среды. **Второй подход** базируется на рассмотрении малого предприятия не как уменьшенной разновидности большой компании, а как организации, функционирование которой отличается от деятельности крупной фирмы рядом специфических особенностей.

Первый подход характеризуют четыре группы факторов:

Первая группа объединяет показатели состояния экономики и конъюнктуры. Сюда входит, прежде всего, зависимость состояния экономики от фазы цикла (подъем, спад, кризис и оживление). Фаза цикла оказывает влияние не только на экономику в целом, но и на положение мелких предпринимателей. Кроме фазы цикла на развитие малого бизнеса воздействует общее состояние экономики (уровень инфляции, доступ к кредиту, величина ставки процента).

Вторая группа факторов определяется наличием соответствующей инфраструктуры. Известно, что крупные банки, страховые компании и другие финансовые учреждения, обслуживающие крупный бизнес, предпочитают не иметь дело с мелкими предпринимателям. Поэтому нужна разветвленная сеть небольших банков, система специализированных организаций с участием государства, которые могли бы давать гарантии по частным займам. Кроме того, необходимы многочисленные небольшие фирмы, занимающиеся изучением рынка, конъюнктуры, движения цен и доходов и т. п. и предоставляющие информацию мелким бизнесменам, которые не могут вести маркетинговые исследования самостоятельно.

Третья группа факторов связана с государством. Государственная поддержка малого бизнеса играет большую роль в его развитии. А политика государства может поддерживать малый бизнес, а может просто игнорировать его. Поддержка осуществляется разными путями, обеспечивая благоприятные условия для развития малого бизнеса. Это может быть:

- простота регистрации и ведения отчетности;
- налоговые льготы;
- предоставление займов и гарантий по ним;
- обеспечение государственными заказами;
- организация обучения и консультационная помощь;
- обеспечение необходимой литературой, документацией и пр.

Негативное влияние политики государства проявляется в излишней бюрократизации отдельных организационных процедур и недостаточном внимании к стимулированию деятельности мелких предприятий, что выражается:

- в сложности регистрации;
- регламентации в организации учета, отчетности, необходимости ведения бухгалтерских книг и др.;
- отсутствии специальных льгот для мелких предприятий.

Четвертая группа факторов касается социальных аспектов. Для развития малого бизнеса важно наличие не только благоприятной экономической, но и социальной среды, благожелательного отношения к бизнесу вообще и к мелкому бизнесу, в частности. Неблагоприятная социальная среда - это негативное отношение и непрестижность бизнеса, особенно малого, когда успех бизнесмена вызывает агрессивность окружающих, а неудача — приравнивается к позору. Ментальной особенностью современной Украины является неблагоприятное отношение окружающих к малому бизнесу.

Второй подход к пониманию качественных факторов исходит из особенностей организации малого и среднего бизнеса, которые выражаются в более высокой восприимчивости к техническим, организационным и управленческим нововведениям, необходимости постоянно адаптироваться к изменениям внешней среды и, следовательно, видоизменяться внутренне. На основе этих особенностей можно объединить малые и средние предприятия в непохожую на крупные корпорации типологическую форму

предпринимательства со специфическими проблемами, методами и способами организации и ведения бизнеса, которая характеризуется следующими качественными факторами:

- относительно небольшим числом производимых продуктов (услуг);
- сравнительно ограниченными ресурсами (финансовыми, кадровыми ит. п.) и преимущественным использованием нецентрализованных (неформальных) источников финансирования, что практически не позволяет выходить за рамки основной деятельности;
- высокой организационно-функциональной гибкостью и мобильностью;
- менее развитыми системами управления, сравнительно несложными процедурами оценки и контроля стратегического положения фирмы;
- несистематичностью менеджмента, преобладанием управления на основе здравого смысла;
- концентрацией большинства акций и соответственно управленческих постов у основателей предприятия и/или их родственников (функции собственности и управления чаще всего не разделены);
- способностью овладеть только ограниченными (локальными) сегментами рынка;
- устойчивым стремлением сохранить юридическую независимость фирмы любой ценой (малые и средние предприятия сравнительно редко представляют собой юридически подчиненную составную часть более крупного бизнеса за исключением случаев, когда крупные корпорации сами создают в рамках своей корпоративной структуры малые предприятия для решения каких-то узких инновационных, технологических и сбытовых задач);
- уязвимостью для неблагоприятных изменений в макро- и микросреде фирмы, неустойчивостью в кризисных ситуациях, нередко подталкивающей владельцев малого предприятия к прекращению предпринимательской деятельности (процессы создания и ликвидации малых фирм значительно активнее, чем аналогичные процессы в корпоративном секторе практически во всех странах) или уходу в теневую экономику, фактически не контролируемую государством, но тесно связанную с криминальными структурами;
- четкой ориентацией на рынок, конкурентными механизмами самовоспроизводства.

Вышеназванные критерии позволяют определить модель рыночного поведения малых и средних предприятий и обобщить отличия их поведения от рыночной деятельности корпораций и вообще компаний более крупных размеров (табл. 2).

Таблица 2

Отличия в поведении малых и средних предприятий от крупных компаний

Критерии сравнения	Малый бизнес	Малый и средний бизнес	Средний и крупный бизнес	Крупный бизнес
Цели	Определяются рынком, интуитивно, с импровизацией	Корректируются рынком и специальной стратегией, интуитивно	Корректируются рынком и стратегией, изобретательно	Доминирование на рынке, систематическое и стратегическое
Менеджмент	Личный, авторитарный, прямой	Личный, консультации с ключевыми партнерами, специалистами	Личный, небольшая команда специалистов, использование внешних экспертов	Командный, большая команда специалистов, функциональная или дивизиональная организационная структура, консультационная структура

Продукт	Нет планирования и маркетинговых исследований	Краткосрочное планирование без маркетинговых исследований	Краткосрочное и нерегулярное долгосрочное планирование, несистематические маркетинговые исследования	Долгосрочное планирование, регулярные маркетинговые исследования
Персонал	Личные отношения «босс – сотрудник» по принципу «большая семья», высокая степень мотивации и вовлеченности, отсутствие влияния проф-союзов, нет коллективных отношений «наниматель – наемные работники», нет совета трудового коллектива (СТК)	Личные отношения «наниматель – коллектив сотрудников», некоторая степень вовлеченности, нет влияния проф-союзов и СТК	Отношения сотрудничества, организационная среда, некоторая степень мотивации, влияние профсоюзов и СТК	Строгая иерархия отношений, сотрудничество в коллективах, отсутствие вовлеченности (только у высших менеджеров), затруднена мотивация, сильные профсоюзы и СТК
Финансы	Семья, банк	Семья, банк	Семья, банк, акции	Банк, акции

3. Малое предприятие как тип предпринимательской организации

Приведенная выше модель рыночного поведения малых и средних предприятий при всех своих достоинствах имеет один недостаток. Она не отражает существенную особенность малого бизнеса: чтобы выжить, малое предприятие должно постоянно адаптироваться к изменениям внешней среды, воздействие которой на него в отличие от других организаций, проявляется в более острой форме. А это возможно только при одном условии, если определяющей характеристикой менеджмента будет *предприимчивость*. В современных условиях предприимчивость необходима любой организации. Однако, если для крупной компании она является средством для получения более высоких прибылей, то для малого предприятия – средством выживания. Следовательно, **малое предприятие** – это особый тип организации, которая по определению является *предпринимательской организацией*. Определяющим для нее является не продукция и услуги, не разрабатываемые технологии, не используемые организационные структуры, а тип поведения, стиль работы, действия, осуществляемые для поддержки предпринимательства.

Основой предпринимательской организации является **предпринимательский процесс** – от определения целей и возможностей до их реализации, который должен осуществляться на всех уровнях иерархии. Все остальное (стратегии, организационные структуры, ресурсы, управленческие решения и т. п.) постоянно меняется. Возможности появляются, исчезают, приводят к другим возможностям. Это повторяется вновь и вновь. Поэтому предпринимательская организация должна постоянно адаптироваться к изменениям, быть гибкой и мобильной, чтобы успевать реализовать проявляющиеся возможности. Таким образом, *предпринимательское мышление* становится основой менеджмента организации, а *предпринимательство* – философией управления. Такая самоадаптация отличает предпринимательскую организацию от организаций другого типа и позволяет ей эффективно функционировать в динамично изменяющейся, неопределенной деловой среде в течение длительного времени.

Организационная структура предпринимательской организации характеризуется гибкостью, небольшим числом иерархических уровней, децентрализацией, низкой степенью формализации, сетевым построением. Организации такого типа относят к органическим системам. Им свойствен гибкий менеджмент, для которого характерны:

- гибкая структура;

- динамика решаемых проблем, временное закрепление задач и работ за исполнителем;
- децентрализация полномочий и ответственности;
- преобладание горизонтальных связей;
- минимальное использование формальных правил и процедур;
- власть, основанная на знаниях и опыте;
- готовность к изменениям;
- участие каждого сотрудника в решении общих задач;
- групповая динамика;
- самоконтроль и контроль со стороны коллег.

Поскольку предпринимательская организация более остро воспринимает воздействие внешней среды, важнейшим элементом менеджмента является особая стратегия противодействия ее негативному влиянию, которая предусматривает:

- 1) корректировку целей организации;
- 2) внесение поправок в систему критериев эффективности функционирования;
- 3) обоснование и выбор нововведений, позволяющих достигнуть поставленных целей;
- 4) совершенствование организационной структуры;
- 5) повышение квалификации персонала;
- 6) снижение степени централизации.

В предпринимательской организации формируется новый тип менеджера: менеджер-предприниматель вместо менеджера-администратора. Французские ученые формализовали модели поведения предпринимателя и менеджера. *Модель поведения менеджера* предполагает, что классический менеджер:

- мотивирован, прежде всего, стремлением к продвижению по службе и власти;
- умеет делегировать полномочия, руководить группой;
- считает главным профессиональное управление;
- обращает внимание, прежде всего на атмосферу, царящую на фирме;
- осторожен, стремится избегать ошибок и неожиданностей;
- придает большое значение символике своего положения (интерьер и дизайн офиса и т.

п.);

- признает поражение в самом крайнем случае;
- соглашается с теми, кто имеет власть;
- принимает решение, узнав мнение патрона;
- хороший семьянин.

Модель поведения предпринимателя основана на том, что типичный предприниматель:

- стремится к независимости;
- опирается на собственные силы;
- не боится грязной работы;
- может заменить любого работника;
- схватывает суть дела, а не структуру управления (не отношения);
- обращает внимание, прежде всего на технологии и рынки;
- предпочитает скромный риск, основанный на расчете;
- готов инвестировать большие, но дающие отдачу суммы;
- ценит больше собственную независимость, чем символы и аксессуары своего

положения;

- неудачи рассматривает как уроки;
- ориентируется на собственное мнение;
- плохой семьянин, отдающий себя целиком делу.

Многие черты предпринимателя, сформулированные французскими учеными, типичны и для украинцев.

Малое предприятие как тип предпринимательской организации – это сообщество предпринимателей. В ней каждый работник независимо от занимаемого им положения должен рассматриваться как предприниматель. Следовательно, в основе менеджмента малого предприятия должно лежать самоуправление. Суть его состоит не в развитии традиционных форм демократизации управления (коллективное принятие решений, развитие различных форм участия членов трудового коллектива в управлении и т. д.), а в передаче предпринимательских полномо-

чий, предоставлении работающему права самостоятельно принимать и реализовать решения в рамках своей компетентности. Контроль со стороны руководства ограничен и направлен на конечные результаты. Предпочтение должно отдаваться самодисциплине и самоконтролю.

Инициатива, поиск новых возможностей – основа предпринимательского успеха.

Анализируя предпринимательское поведение, современные социологи отличают сложность этого явления и многообразие условий успешного предпринимательства. Предпринимательский успех, может быть, достигнут вследствие действия одного или нескольких факторов, а может быть результатом разных форм поведения:

- простое везение – оказался случайно в нужное время, в нужном месте и не упустил свой шанс;
- активный поиск наиболее выигрышного варианта методом проб и ошибок;
- расчет различных комбинаций и выбор альтернативного варианта на основе научного подхода;
- овладение и использование в благоприятное время конфиденциальной информации или иного ресурса (например, связей, административного).

Все перечисленные факторы и модели поведения свойственны только инициативному человеку, который постоянно находится в поиске новых возможностей для достижения успеха. Таким образом, в основе предпринимательского успеха малого предприятия должно лежать **инновационное поведение, как руководителя, так и работников**. Людям с таким поведением чаще, чем другим, приходят в голову нестандартные решения, они постоянно ищут пути к улучшению содержания, организации и условий труда и как следствие - к его высокой результативности. (С другими особенностями предпринимательской организации мы познакомимся в теме «Особенности руководства малым предприятием.»).

4. Национальные особенности управления малыми предприятиями

Хотя общие черты и принципы функционирования малого предприятия как предпринимательского типа организации одинаковы для всех стран. Современный мировой опыт стран, где малый бизнес приобрел значительное развитие и преобладает в создании национального продукта (например, США, Япония), свидетельствует о том, что менеджмент невзирая на все ограниченные возможности малого бизнеса использует свои, "менеджерские", рычаги развития имеющие четко выраженный национальный характер.

Сравнительный анализ японской и американской систем менеджмента малого бизнеса

Американская	Японская
Индивидуальный процесс принятия решений.	Процесс принятия решений основан на принципе консенсуса.
Индивидуальная ответственность.	Коллективная ответственность.
Четкая формализованная структура менеджмента.	Гибкий неформальный подход к созданию структуры менеджмента.
Индивидуальный контроль со стороны руководства.	Общие, неформальные процедуры контроля.
Быстрая оценка и продвижение.	Медленная оценка и продвижение.
Ориентация процесса отбора руководителей на профессиональные навыки и инициативу.	Ориентация в случае выбора руководителей на способности осуществлять координацию и контроль.
Стиль менеджмента сориентирован на индивидуума.	Стиль менеджмента сориентирован на группу.

Ориентация менеджеров на достижение индивидуальных результатов.	Ориентация менеджеров на достижение гармонии в группе и групповые достижения.
Целевые формальные отношения с подчиненными.	Личные, неформальные отношения с подчиненными.
Продвижение, основанное на индивидуальных достижениях и результатах.	Продвижение, основанное на учете возраста и стажа работы.
Специализированная профессиональная подготовка (подготовка узких специалистов).	Неспециализированная профессиональная подготовка (подготовка руководителей универсального типа).
Тесная связь размера оплаты с индивидуальными результатами и производительностью.	Определение оплаты в зависимости от многих факторов (стаж работы, показатели работы группы и тому подобное).
Краткосрочная занятость	Долгосрочная занятость

Каждая из этих систем менеджмента нуждается (на предприятии и в экономике в целом) в надлежащей организационной работе по созданию механизма осуществления и влияния на соответствующий процесс. Менеджмент организует и направляет любой процесс и, в то же время, нуждается в своей организации.

Так формируется национальная модель организации управленческой деятельности.

Попытайтесь в соответствии с приведенной таблицей самостоятельно определить особенности Украинского менеджмента малого бизнеса.

Таким образом, целый ряд факторов оказывает существенное влияние на способы, формы и стиль управления малой фирмы. Задача менеджера (руководителя фирмы) заключается в том, чтобы с учетом всей совокупности специфических факторов конкретного предприятия определить оптимальную систему управления в целях достижения успеха.

Основы менеджмента организаций малого бизнеса

1. Основные черты современного управления

Отметим, что школа «рационального управления» и поведенческое, психологическое направление, существовавшие долгое время параллельно, но при этом во многом противостоявшие друг другу, демонстрируют в настоящее время активный поиск путей интеграции. Жесткое, строго формализованное долгосрочное планирование трансформируется в концепцию стратегического управления, соответственно изменяются базовые принципы планирования и контроля, снижается численность занятых в различных службах предприятий. Упор на выработку четких и неизменных контрольных показателей во внутрифирменном планировании, регулярные процедуры финансового контроля и аудита, т. е. все те элементы, которые ассоциируются с жестким управлением, постепенно уступают место методам «мягкого» гибкого управления (вовлечение персонала в дела фирмы на основе взаимного доверия, поощрения предприимчивости в процессе трудовой деятельности и др.).

Дополнение жесткого административного руководства элементами «мягкого» управления открывает значительные резервы повышения прибыльности организации. В практике между этими элементами устанавливается своеобразный баланс. На этапах формирования идеи нововведения, ее разработки, сбыта и предоставления услуг потребителю доминируют поведенческие, *гибкие подходы*. При выполнении же рутинных

операций, прежде всего производственных, применяются в основном методы *жесткого управления*, которые часто обогащаются приемами из арсенала «мягких» методов.

Другим важным итогом последних лет оказалось вычленение проблемы **организационной культуры** (культуры организации) и **инновационного менеджмента**. В настоящее время многие специалисты американского и японского менеджмента склонны ставить организационную культуру по силе воздействия на людей в один ряд с управленческой структурой. Анализ показал, что *главный потенциал* и в то же время *главная опасность* для прогрессивных изменений кроется в человеке, а точнее, в его сознании, культуре, в том числе и в культурных стереотипах поведения организации (эти проблемы будут рассмотрены в следующих лекциях).

Большое внимание в последние годы уделялось формированию инновационного менеджмента — созданию организационных и экономических условий для «выращивания» новшеств (технологическая и коммерческая новизна), целенаправленному управлению процессом нововведений на фирме. В настоящее время на первое место вышли разработки по роли лидерства в управлении предприятием (фирмой, корпорацией). **Современный руководитель** — это хозяйственный лидер, способный объединять усилия персонала и поощрять инициативу, преодолевать издержки бюрократического механизма и гибко реагировать на изменения внешних условий (эти проблемы нами так же будут рассмотрены в следующих лекциях).

Основные черты современного управления. Таким образом, обобщая разработки в области менеджмента предприятия (организации), можно сформулировать следующие принципиальные положения (основные характерные черты) современного управления.

1. Постепенный отказ от управленческого рационализма классических школ менеджмента, согласно которому успех предприятия определяется, прежде всего, рациональной организацией производства, снижением издержек, развитием специализации, т. е. воздействием управления на внутренние факторы производства. Выдвижение на первый план проблем гибкости, адаптации к постоянным изменениям внешней среды. Значение факторов внешней среды резко возрастает с усложнением системы общественных отношений (экономических, политических, социальных). Происходит рациональная интеграция методов жесткого и «мягкого» типов управления в целостную, адекватную условиям среды систему управления. Применение к управлению ситуационного подхода, согласно которому организация деятельности внутри предприятия есть реакция на различные воздействия извне. Главное – это ситуация, т. е. конкретный набор обстоятельств, оказывающих существенное влияние на работу предприятия в данный период.

2. Признание необходимости разработки и реализации системы стратегического управления предприятием. Суть системы стратегического управления состоит в том, что на предприятиях, с одной стороны, должно существовать четко выделенное и организованное так называемое *стратегическое планирование*.

С другой стороны, структура управления предприятием, системы и механизмы взаимодействия ее отдельных звеньев должны быть построены так, чтобы обеспечить гибкую реализацию долгосрочной стратегии в текущие производственно-хозяйственные планы. Метод стратегического управления сочетает стратегический подход к постановке задач и программно-целевой подход к их реализации.

3. Поворот бизнеса к управлению организационной культурой как системой ценностей, разделяемых персоналом фирмы и связанных с конечными целями организации. Организационная культура предприятия включает: установление высоких стандартов деятельности для каждого работника предприятия, обеспечение гибкого лидерства с акцентом на личные контакты, создание атмосферы всеобщей вовлеченности в достижение целей фирмы и др. Ценятся способность и готовность делегировать полномочия нижестоящим звеньям структуры управления и исполнителям, продуктивное взаимодействие руководителей и подчиненных, участие в разработке стратегии управления, использование современных информационных технологий.

4. Признание определяющего значения для будущего организации формирования и функционирования инновационного менеджмента, обеспечивающего восприимчивость предприятий ко всему новому, достижениям научно-технической мысли. Основой инновационного менеджмента на предприятии является формирование соответствующего организационного климата, инициатива сотрудников, создание адекватных форм инновационной деятельности и ее стимулирование.

5. Осознание ведущей роли лидера в организации как носителя нового хозяйственного мышления, ориентированного на нововведения и интеграцию усилий работников, рациональный и оправданный риск, использование культурно-этических инструментов руководства.

6. Признание социальной ответственности менеджмента как перед обществом в целом, так и перед людьми, работающими в организации. Предприятие – это, прежде всего социальная система, эффективность которой зависит от главного ее ресурса – человека. Задача менеджера состоит в том, чтобы организовать эффективную совместную работу, в процессе которой каждый человек способен в максимальной степени раскрыть свой потенциал.

Воплощение этих принципов управления требуют коренного пересмотра философии бизнеса, изменения психологии работающих (в том числе самих менеджеров), повышения их квалификации. Исходя из этого, все большее число предприятий пытается отойти от прежних внутрифирменных командно-иерархических отношений и упрочить свои позиции путем лучшего использования сильных сторон персонала. Одновременно меняются подходы к формированию стратегии развития предприятия и его целей, построению структуры организации и менеджмента, процессу разработки и принятия управленческих решений, работе с персоналом и оценке эффективности работы организации, ее подразделений и работающих.

Современная (или новая) организация – это реакция на динамичные перемены, непрерывно меняющиеся технологии и неопределенность внешней среды. Современный подход к организации представляет собой сбалансированное сочетание человеческих ценностей, организационных изменений и непрерывной адаптации к изменениям внешней среды.

2.Современные подходы к управлению

Эволюция систем внутрифирменного управления свидетельствует, что сменявшие друг друга системы были ориентированы на рост уровня нестабильности (неопределенности) и в особенности на все большую непривычность (новизну) событий и все меньшую предсказуемость будущего. В XX в. применялись в основном два типа систем управления предприятиями:

- управление на основе контроля за исполнением (постфактум);
- управление на основе экстраполяции тенденций прошлого.

К настоящему времени сложились следующие типы систем управления, выбор которых зависит от особенностей конкретного предприятия (организации).

1. Системы, связанные с преобладанием жесткого рационалистического (директивного) управления. Этот тип может включать:

- управление по отклонениям от заданного состояния (процесса);
- управление по результатам (базируется на усилении функции координации и интеграции деятельности всех подразделений);
- управление по целям, включающее простое целевое управление, программно-целевое управление, регламентное управление;

2. Системы, связанные с определением позиций (управление на основе предвидения изменений, когда стали возникать неожиданные явления и темп изменений ускорялся,

однако не настолько, чтобы нельзя было вовремя определить реакцию на них). Этот тип управления включает:

- долгосрочное и стратегическое планирование;
- выбор стратегических позиций.

3. Системы, связанные со своевременной реакцией, дающие ответ на динамичные и неожиданные изменения внешней среды (управление на основе гибких экстренных решений). Этот тип включает:

- управление на основе ранжирования стратегических задач;
- управление с упреждением (управление по сильным и слабым сигналам, базирующееся на использовании адаптивных алгоритмов управления, анализа и прогноза будущих событий);
- управление в условиях стратегических неожиданностей;
- управление, ориентированное на стратегию возможного, позволяющее уменьшить фактор неопределенности;
- управление на базе потребностей и интересов, основанное на стимулировании (мотивации) деятельности;
- управление на основе эффективной реализации корпоративной культуры и социальной ответственности;

Выбор сочетаний различных систем для конкретного предприятия зависит от среды, в которой оно действует или собирается действовать. Выбор необходимой системы определения позиций зависит от новизны и сложности задач. Выбор систем своевременной реакции зависит от темпа изменений и предсказуемости задач. Синтез, интеграция этих систем управления позволяет сформировать метод стратегического управления, наиболее полно отвечающий условиям гибкости и неопределенности внешней среды.

3. Сущность, функции и задачи менеджмента малого предприятия

Управленческая деятельность включает работу по координации действий, обеспечению упорядоченности и согласованности производственных процессов. В управленческой деятельности успех достигается в основном умением получать результат за счет скоординированных усилий руководства и подчиненных (собственно менеджмент – управление внутренними факторами производства). Опыт показывает, что ключ к успешной деятельности предприятия – это, прежде всего четкая организация управления предприятием.

Отправной точкой деятельности организации является формирование ее целей. *Цели* – это ключевые результаты, к которым стремится предприятие в своей деятельности. Ставя определенные цели, менеджер формулирует главные ориентиры, на которых должна быть сфокусирована деятельность предприятия и его коллектива. Чтобы эффективно работать, менеджеры ставят перед организацией конкретные, измеримые, стимулирующие цели на определенный период времени. Обычно малые предприятия ставят цели на 2–3 года. Выработка эффективных целей усиливает побудительные мотивы, устанавливает четкие ориентиры деятельности и определяет перспективы достижения ожидаемых результатов.

Специалисты по менеджменту полагают, что наиболее эффективным моментом работы организации являются умелые, продуманные действия его руководителей. Квалифицированные действия руководства дают возможность направить в нужное русло поведение работников, создать необходимую производственную ориентацию и побудить мотивацию их действий, способствовать эффективной работе. В результате производственная деятельность коллектива приобретает целеустремленность, организованность и продуктивность. Таким образом, успех приходит, когда профессиональное руководство порождает активное поведение работников, а их взаимодействие проявляется в эффективной производственной деятельности.

Функции управления

Чтобы иметь возможность эффективно формулировать цели и достигать их, менеджеры выполняют комплекс функций. Важнейшими связующими функциями любых систем управления являются *выработка и принятие решений* и *обмен информацией (коммуникации)*, на основе которого руководитель получает данные, необходимые для принятия решений и доведения их до работников. К числу общих относятся функции планирования (включая стратегическое планирование, текущее планирование, реализацию стратегий), *организации* (включая построение и совершенствование организационной структуры, организацию и координацию работы сотрудников организации), *мотивации* сотрудников к эффективному действию и *контроля* (включая учет и анализ деятельности организации).

Для малого бизнеса характерны такие же управленческие процессы, как и для крупных предпринимательских объединений (структур). Однако они имеют отличия, обусловленные размером предприятия и объемом производственных мощностей. При решении проблем управления объектом предприниматель (менеджер) должен, прежде всего, хорошо представлять основные функции управления и с этих позиций рассматривать объект управления, т. е. проводить его анализ, планировать результаты, принимать решения по их достижению, организовывать эффективную деятельность структурных подразделений, контролировать ход выполнения плановых заданий, корректировать решения и стимулировать работников.

Содержание менеджмента малого предприятия

Рассмотрим содержание менеджмента малого предприятия и его основные задачи. Руководитель-менеджер (предприниматель) должен:

1) знать, изучать и анализировать факты, связанные с деятельностью предприятия. Регулярно проводить ретроспективный анализ, выявлять логику развития событий на предприятии и в среде, с которой приходится взаимодействовать; изучать потребителя, диагностировать внутренние проблемы производственного коллектива, прогнозировать действие внешних факторов;

2) намечать текущие и перспективные цели и держать их под постоянным контролем; вырабатывать стратегическую концепцию, разрабатывать конкурентоспособную стратегию действий, направленную на использование потенциальных возможностей коллектива; определять собственную социально-экономическую, производственную и предпринимательскую тактику;

3) организовывать, обеспечивать, объединять ресурсы и средства (работники, машины, материалы, финансы, информация) для достижения целей; координировать, согласовывать производственные программы с позиций их общего ресурсного обеспечения по сметам и балансам с использованием нормативной базы; особое внимание уделять контролю за ключевыми ресурсами;

4) создавать действенные исполнительные структуры, использовать программные управленческие структуры; сочетать децентрализацию с необходимой централизацией, в допустимых пределах делегировать полномочия по управлению; создавать временно или постоянно действующие специализированные структуры, ячейки для реализации особо важных функций;

5) уметь выбирать людей, своевременно продвигать инициативных и способных специалистов; информировать коллективы о целях и задачах управления; обучать людей и развивать их способности, особое внимание уделяя талантам; оценивать людей, заинтересовывать их и заставлять работать, избавляться от заведомо ненужных и бесперспективных работников;

6) обеспечивать координацию и интеграцию деятельности всех подразделений и специалистов предприятия.

Управление персоналом малого предприятия

1. Особенности управления персоналом малого предприятия

Особенности малого предприятия требуют от руководителей высокого профессионализма в области управления персоналом, навыков использования современных технологий оптимизации человеческого потенциала и минимизации его ограничений для повышения конкурентоспособности и развития предприятия.

Общие особенности управления персоналом

Общие особенности управления персоналом малого предприятия, не зависящие от формы собственности и сферы деятельности организации, включают целый ряд характеристик.

1. *Комплексный характер деятельности и гибкая организация труда.* Отсутствие четкого функционального разделения между административным и производственным персоналом способствует сокращению дистанции между персоналом, однако не устраняет социальных различий (например, в оплате труда). Работникам малого предприятия приходится выполнять функции, не свойственные их должностям, поэтому здесь необходимы не профессионалы узкого профиля, а универсальные работники, способные совмещать должности и выполнять различные виды работ. Одна из сильных сторон малого бизнеса – свобода в определении круга обязанностей и способность к быстрым переменам.

2. *Отсутствие многоуровневой организационной структуры.* Это приводит персонал к пониманию карьеры как расширения и усложнения функциональных обязанностей, роста профессионализма, увеличения заработной платы, а не повышения в должности.

3. *Относительно более высокая информированность работников.* Руководителю предприятия сложно скрыть от персонала сведения о методах работы и отношениях с клиентами и государственными структурами. Эта информированность ставит работодателя в некоторую зависимость от работника и тем самым вынуждает вести поиск персонала среди родственников, личных знакомых или по рекомендации проверенных людей.

4. *Меньшая степень бюрократичности в работе.* На малых предприятиях отсутствуют многие инструктивные документы по регламентации кадровой работы, а существует система неофициальных установок. Это располагает к индивидуальному подходу к каждой ситуации и работнику, однако приводит к возникновению конфликтов, выражению личных симпатий и антипатий руководителя к работникам.

5. *Организационное обучение практически отсутствует.* Объясняется это рядом причин: недооценка руководителем предприятия необходимости обучения, нехватка средств, неопределенность перспектив предприятия, низкая оценка существующих курсов обучения.

6. *Малое предприятие предъявляет повышенные требования к личным качествам работника.* Малый коллектив быстрее освободится от работников, чьи качества не соответствуют принятым нормам и ценностям данного предприятия.

7. *Широкий выбор работников.* Существующая безработица предоставляет руководителям возможность нанимать сотрудников за невысокую оплату труда. При этом имеется возможность экономить на социальных льготах, обучении, условиях труда и т. д. Отсутствие работы снижает уровень претензий даже высоко квалифицированных работников. Боясь потерять работу, многие добровольно идут на такие ущемления.

8. *Принципы отбора персонала иногда ориентированы не на прямые, а на косвенные доказательства профессиональной пригодности работника.* Значимость рекомендаций на малых предприятиях в настоящее время рассматривается не только с точки зрения подтверждения профессионализма работника, фактически они являются подтверждением наличия у кандидата знакомых и коллег, готовых отвечать своей репутацией за действия

работника. Другими словами, важно не только содержание рекомендации, а личность (должность) того, кто ее дает. В этом случае принципы кадрового отбора ориентированы не на прямые, а на косвенные доказательства профессиональной состоятельности кандидата. Предприятие получает работника, обладающего специфическим капиталом в виде личных знакомств, должностных контактов и неформальных связей, которые в дальнейшем принесут предприятию дополнительные заказы и предложения.

9. *Самая важная проблема работников малого предприятия – социальная незащищенность. Благополучие персонала зависит от руководителя. Прослеживается слабая формализованность трудовых отношений: часто предпочтение отдается устным трудовым договорам, редко гарантируется охрана труда, широко практикуются гибкие формы принуждения сотрудников к труду без оплаты больничных и ежегодных отпусков. Практически на всех малых предприятиях отсутствуют коллективные договоры, профсоюзы, которые смогли бы оказать давление на администрацию в защиту интересов работников. Единственный документ, который регулирует отношения работодателя с работниками, — «Кодекс законов о труде» Украины ст. 21-49. Однако ни в одной из этих статей нет нормы, касающейся непосредственно субъектов малого бизнеса, лишь сказано, что «трудовой договор является соглашением между работником и собственником предприятия, организации или уполномоченным им органом или физической личностью». Ни намек на малый бизнес и работодателей – физических лиц, а если учесть, что коллективные договоры, согласно КЗпП (ст.2) заключаются лишь с предпринимателями – юридическими лицами, то «за бортом» социальной защиты оказываются все сотни тысяч работников работающих на предпринимателей – физических лиц.*

Например, в ст. 59 Трудового кодекса (хотя это единственная норма, касающаяся непосредственно субъектов малого бизнеса) сказано, что: «срочный трудовой договор может заключаться по инициативе работодателя либо по инициативе работника ... с лицами, поступающими на работу в организации – субъекты малого предпринимательства с численностью до 40 работников (в организации розничной торговли и бытового обслуживания – до 25 работников), а также к работодателям – физическим лицам». При этом, на всех предприятиях различных сфер деятельности рабочие рассматриваются как наемные работники, а специалисты – как единомышленники.

10. *Существенное различие стартовых условий предприятий.* Бывшие государственные предприятия уже имели помещения, оборудование, сложившуюся систему хозяйственных связей. Это дает им возможность развивать и совершенствовать социально-бытовую сферу и вкладывать средства в обучение и развитие персонала. Однако ориентация на традиционную организацию труда не позволяет им обеспечивать достаточную для функционирования в рыночной среде гибкость, что и отражается в более низкой доходности по сравнению с новыми предприятиями.

Специфические особенности управления персоналом

Наряду с общими особенностями управления персоналом малого предприятия существуют различия на предприятиях разных сфер деятельности. **В производственных организациях** сложная структура персонала: администрация, специалисты, производственные рабочие. Следовательно, этим предприятиям необходимо использовать более разнообразные методы стимулирования и вознаграждения за труд. Такие методы стимулирования, как карьерный рост, обучение за счет предприятия, участие в доходах или собственности, практически отсутствуют. Производственные организации в основном имеют дело с рабочими специальностям, что упрощает методы отбора работников и их оценку. В производственных организациях более заметна статусная дифференциация между работниками и противоречия интересов. Это ведет к повышению уровня конфликтности.

Банковская сфера характеризуется закрытостью: многие работники владеют большим объемом коммерческой информации, выход которой за пределы банка недопустим.

В связи с этим руководство банка заботится о надежности принимаемого персонала (нанимают строго по проверенным рекомендациям), а также о мотивации работников. Специфическая банковская деятельность предъявляет высокие требования к квалификации персонала. По этой причине при найме учитываются профессиональные и личные характеристики будущих работников. Здесь же осуществляются максимальные затраты на обучение персонала. Относительно высокая доходность банковской сферы позволяет помимо фонда заработной платы осуществлять другие социальные выплаты и гарантии. Администрация и специалисты банка имеют много общих социальных характеристик: высшее образование, высокий уровень интеллекта, творческий характер труда, что сокращает дистанцию между ними. Данные отношения снижают уровень конфликтности в коллективе.

Торговые малые предприятия обучение персонала проводят внутри предприятия и ориентируют работников на самообразование и самостоятельное приобретение опыта работы. При отборе персонала руководители не всегда имеют представление о требованиях, которые предъявляет к работнику та или иная специальность.

Кроме перечисленных аспектов в организации деятельности малых предприятий можно выделить ряд моментов, используемых для **мотивации высококвалифицированных рабочих и служащих**:

- 1) место работы находится недалеко от дома;
- 2) работникам импонирует скорость принятия решений и коммуникативных процессов;
- 3) тесные деловые отношения между работодателем и персоналом позволяют легче решать проблемы;
- 4) достижения работников быстрее признаются и вознаграждаются;
- 5) у персонала предприятия больше возможностей для карьерного роста;
- 6) работники могут принимать участие в процессе принятия решений;
- 7) заработная плата может быть сравнима с оплатой труда, которую платят на крупных предприятиях;
- 8) малые предприятия не ограничены многочисленными правилами;
- 9) участие в доходах предприятия;
- 10) работники могут стать акционерами или партнерами.

Не все из этих возможностей доступны для каждого малого предприятия, но многое может стать частью плана по управлению персоналом. В целом управление персоналом малого предприятия представляет собой малосистематизированный порядок действий. Однако комплексный характер деятельности работников и подчиненность всех функций одному лицу создают предпосылки для возникновения системного подхода к управлению персоналом.

2. Функции управления персоналом малого предприятия

На малом предприятии, как правило, нет специальных кадровых служб. Работой с персоналом занимается либо руководитель организации, либо сотрудник, которому эта работа поручена. Некоторые малые предприятия, нуждающиеся в профессионале в области управления персоналом, нанимают его, даже если их штат не превышает 80 человек. Наличие специалиста по персоналу имеет следующие **преимущества**:

- консультации и действия специалиста имеют важное значение в области трудового законодательства (например, в вопросах, касающихся приема и увольнения);
- отсутствие специалиста по персоналу, ответственного за прием на работу, развитие и вознаграждение сотрудников не дает возможности поддерживать установку на важность человеческого фактора предприятия;
- специалисты по персоналу оказывают неоценимую помощь руководителю предприятия при решении таких важных вопросов, как формирование организационной

структуры, системы вознаграждения, увеличение численности работников или сокращение штатов;

- для работников малого предприятия необходимо присутствие специалиста по персоналу, к которому можно обратиться за советом и помощью.

Существуют и некоторые *недостатки* в найме специалиста по персоналу:

- специалист по персоналу должен будет приспособиться к сложившейся на данном малом предприятии культуре, а также понимать, что возможностей карьерного роста у него на данном предприятии нет;

- у кандидата на данную должность должен быть опыт работы на малом предприятии, так как идеи и инновации, казавшиеся успешными в крупной организации, здесь не всегда применимы;

- руководителю следует сопоставить затраты на специалиста по персоналу с получаемой выгодой. Альтернативой может стать договор с консультационным агентством по вопросам управления персоналом, что может оказаться дешевле.

В классическом понимании в функции управления персоналом входят следующие виды деятельности:

- 1) *планирование человеческих ресурсов* – определение потребности в кадрах (с количественной и качественной стороны), разработка политики управления персоналом;

- 2) *формирование кадрового состава* – отбор, наем, введение в должность, увольнение, сокращение, перемещение работников. Разработка методов отбора и системы квалификационных требований к принимаемым работникам;

- 3) *организация труда* – расстановка кадров, распределение и перераспределение обязанностей, установление режимов труда и отдыха и т. д.;

- 4) *обучение персонала* – введение в должность (при приеме на работу), повышение квалификации, переобучение, развитие (содействие самообразованию работника);

- 5) *оценка деятельности* (аттестация) персонала с целью определения соответствия работника требованиям выполняемой работы, его загруженности, способности к росту;

- 6) *оплата и стимулирование труда*, включая различные социальные компенсации;

- 7) *охрана труда и здоровья*;

- 8) *формирование и поддержание системы коммуникаций внутри предприятия* – обеспечение информированности персонала, взаимодействие с профсоюзом, устранение конфликтов, формирование социально-психологического климата в коллективе;

- 9) *ведения информационно-аналитической работы по персоналу и делопроизводства*.

Рассмотрим, как реализуются функции по управлению персоналом на малых предприятиях. Руководители малых предприятий сами решают, какие функции необходимы для успешной деятельности их предприятия. Характерен следующий набор первостепенных функций:

- 1) формирование состава персонала (подбор, отбор и наем персонала, адаптация персонала, увольнение);

- 2) обучение и развитие работников;

- 3) оценка результатов работы персонала и вознаграждение за труд;

- 4) делопроизводство в управлении персоналом.

Формирование состава персонала

Подбор персонала – наиболее ответственный этап в управлении малым предприятием, так как ошибка обходится слишком дорого. Это кропотливая работа, требующая специальных способностей, черт характера, знаний в области права, экономики, социологии и психологии, так как в успехе предприятия большое значение приобретают личные качества работников. Для малых предприятий возможны следующие варианты подбора персонала:

- индивидуальный (по рекомендациям, через личные знакомства);
- по объявлениям (через средства массовой информации и рекламу предприятия);
- через службу занятости населения.

Поиск работников по личным каналам приводит к ненужности специальных процедур отбора, поскольку на работу приглашается человек, о котором уже многое известно.

Однако при использовании любых источников набора должна быть проведена процедура отбора персонала. Для того чтобы быть уверенным в будущем сотруднике, нужно знать не только его возраст, образование и опыт работы, но и его социальные и индивидуальные психологические качества. Поэтому в личной беседе с кандидатом помимо общих сведений необходимо выяснить:

- 1) основной род деятельности в настоящее время, профессиональные интересы;
- 2) причины, по которым кандидат хотел бы поменять место работы, какие цели он ставит перед собой;
- 3) что нестандартного (нового) он может предложить на новом месте работы;
- 4) что он ожидает от предстоящего места работы;
- 5) какая работа ему наиболее по душе;
- 6) на какую заработную плату он рассчитывает;
- 7) как он повышает свои профессиональные знания;
- 8) как строит он свои взаимоотношения с коллегами и испытывает ли трудности в общении;
- 9) не помешает ли его личная жизнь новой работе;
- 10) есть ли у него вопросы.

Кроме того, следует обратить внимание на его внешний вид (стиль одежды, умение держаться), культуру поведения (жестикация, манеры), культуру речи (умение формулировать мысли), умение слушать, его активность и заинтересованность.

Очевидно, что успешность деятельности кандидата зависит от ситуации, в которой ему придется работать, индивидуального стиля руководителя, иерархии ценностей уже сложившегося коллектива. Поэтому важное значение имеет ознакомление кандидатов с профилем предстоящей работы, системой оплаты труда, социальными услугами предприятия, а также с некоторыми аспектами психологического климата в коллективе. Кандидату следует разъяснить некоторые специфические особенности и правила предприятия:

- а) каковы основные требования, предъявляемые к работнику, критерии оценки производительности его труда и связанная с ними оплата (санкции);
- б) кто определяет, каким образом должна быть обеспечена требуемая производительность и качество труда;
- в) откуда и какую помощь можно ему ожидать;
- г) каковы важнейшие негласные нормы, касающиеся работы и межличностных отношений работников;
- д) что требуется для успешной работы на предприятии и что ценится здесь как достоинство, какие люди чаще других вызывают уважение;
- е) что считается серьезным просчетом в работе, какие ошибки не прощаются;
- ж) каким основным правилам должен следовать каждый сотрудник предприятия (стиль одежды, о чем не принято говорить и чего не следует делать и т. п.).

Наем персонала является законодательным этапом поиска и отбора персонала. Он предполагает строгое соблюдение законов Украины, Постановлений КМ Украины, ведомственных и других актов, касающихся трудовых отношений. Наем персонала оформляется путем заключения трудового договора (ст. 21 Кодекса законов о труде Украины) и издания работодателем приказа (распоряжения), содержание которого должно соответствовать условиям заключенного трудового договора (ст. 24 Кодекса законов о труде Украины). Под содержанием трудового договора следует понимать совокупность указанных в нем условий. К числу наиболее существенных условий трудового договора относятся: дата

начала работы; наименование должности, специальности, профессии с указанием квалификации в соответствии со штатным расписанием предприятия или конкретная трудовая функция; права и обязанности сторон; условия оплаты труда (в том числе размер тарифной ставки или должностного оклада работника, доплаты, надбавки и поощрительные выплаты) и ряд других.

Все трудовые договоры по сроку их действия делятся на три вида (ст. 23 Кодекса законов о труде Украины):

1) бессрочные, составляемые на неопределенный срок. Так заключается обычный трудовой договор. Стороны договора обуславливают место работы, трудовую функцию работника, а во многих случаях и размер заработной платы. Такой договор заключается в большинстве случаев;

2) на определенный срок, установленный по согласию сторон.

3) составляемые на время выполнения определенной работы.

Срочные трудовые договоры заключаются в тех случаях, когда трудовые отношения не могут быть установлены на неопределенный срок с учетом характера предстоящей работы или условий ее выполнения, или интересов работника и других случаях, предусмотренных законодательными актами.

Адаптация персонала на малом предприятии является оценкой работы по поиску, подбору и найму персонала. В процессе адаптации не следует спешить с вводом нового работника в его деятельность и исключать ситуации, которые могли бы отрицательно повлиять на вхождение работника в трудовой режим коллектива (трудовые перегрузки, дефицит или избыток информации и т. д.). Примерный порядок адаптации следующий:

- подробное ознакомление с малым предприятием, его особенностями и традициями, внутренним трудовым распорядком, социальными льготами и стимулами;
- представление коллективу;
- инструктаж по пожарной безопасности и технике безопасности;
- обучение по новым должностным обязанностям;
- работа на своем рабочем месте.

На некоторых малых предприятиях многие рабочие места и специальности единичны. В этом случае в процессе введения в должность и обучения должностным обязанностям нового работника участвуют все члены коллектива во главе с руководителем предприятия. Общий круг обязанностей работника обычно предусматривается в трудовом договоре. Более детально они устанавливаются устно руководителем предприятия. Четкого распределения обязанностей, зафиксированных в должностных инструкциях, как правило, нет. Следовательно, руководитель предприятия должен максимально сконцентрировать на этом внимание нового работника. Это является потенциальным источником конфликтных ситуаций. Следует разъяснять новым сотрудникам специфику работы, требование функциональной гибкости (периодическое выполнение работником обязанностей, не свойственных его должности), поскольку объем конкретной работы постоянно меняется, иногда возникает необходимость заменить отсутствующего работника. В этих условиях работнику нужно не только знать свои прямые обязанности, но и неплохо разбираться в работе коллег. Адаптация считается успешной, если работник правильно понимает и выполняет свои должностные обязанности, чувствует свою причастность к делам предприятия и личную заинтересованность в улучшении дел на предприятии.

Увольнение работника означает прекращение трудового договора (гл. III, ст. 36-45 Кодекса законов о труде Украины). Оно возможно лишь при наличии оснований, закрепленных в законе, т. е. при наступлении определенных юридических фактов. Последние делятся на два вида:

1) волевые действия сторон или третьего лица, имеющего право требовать увольнения (суд, военкомат), при проявлении ими инициативы прекратить трудовой договор. При одностороннем волеизъявлении закон трактует такие действия как расторжение трудового договора;

2) некоторые события (например, смерть работника или истечение срока договора, окончание обусловленной работы).

Наличие предусмотренных законом оснований увольнения и установленный порядок увольнения по каждому основанию – важная юридическая гарантия права на труд. Прекращение трудового договора правомерно лишь в том случае, если одновременно существуют три обстоятельства:

- 1) есть указанное в законе основание увольнения;
- 2) соблюден порядок увольнения по данному основанию;
- 3) есть юридический акт прекращения трудового договора (приказ об увольнении).

Обучение и развитие работников

Руководитель предприятия или специалист по персоналу решает вопрос о необходимости обучения работников. Необходимость обучения персонала возникает, если:

- работники не в состоянии хорошо трудиться до тех пор, пока они не усвоили нужные для работы знания и навыки;
- осуществляются организационные изменения (продуктовые, технологические, системы управления и т. п.);
- применяемые на предприятии методы контроля выявили снижение производительности труда работников.

Далее следует определить, что должны изучать работники, тип обучения или образования, который нужно использовать, как и где будет проходить обучение. На многих малых предприятиях обычно обучение проводится во время работы на рабочем месте опытными рабочими или служащими, объясняющими новому работнику, что следует делать.

Подготовка кадров с отрывом от работы проводится в случае, например, активного расширения деятельности предприятия или выхода на международный рынок, а также в других случаях, когда от работника требуются специальные знания и навыки.

Обучение и развитие профессиональных знаний помогает работнику понять перспективу работы и способствует выработке ответственности за ее результаты. Обучение и развитие работников может включать несколько видов:

- вводное обучение для новых работников;
- производственное обучение для овладения в кратчайший срок необходимыми навыками работы;
- ротация – работник переводится на другую работу для получения дополнительной профессиональной квалификации на срок от нескольких дней до нескольких месяцев;
- управленческое обучение для делегирования работникам больших полномочий и ответственности.

Основные требования к эффективности обучения на малом предприятии следующие:

1) руководство должно создать климат, благоприятствующий обучению, т. е. нормальные условия для обучения, поддержка со стороны обучающего, поощрение со стороны руководства;

2) для обучения нужна мотивация, т. е. работники должны понимать цель обучения, которая может состоять в повышении производительности труда, улучшении материального положения, получении морального удовлетворения работой;

3) процесс обучения следует разбить на упрощенные этапы с отработкой знаний на практике, чтобы была обратная связь с результатами обучения.

Особенность функционирования предприятия в современном мире состоит в том, что для осуществления трудовой деятельности работнику необходимо постоянно расширять объем профессиональных знаний, который устаревает в связи с ускоряющимся научно-техническим прогрессом. Следовательно, на предприятии должна разрабатываться программа обучения и развития персонала, которая содержала бы перечень мероприятий, направленных на получение работником дополнительных знаний и навыков работы, совершенствование его мотивационных устремлений и личностных качеств. Такая программа создает условия для мобильности, мотивации и саморегуляции работника.

Оценка результатов работы персонала и вознаграждение за труд

Оценка результатов работы персонала нужна для корректировки системы оплаты труда и материального вознаграждения, служебных перемещений и нематериальных поощрений и льгот. Оценка необходима для определения уровня квалификации работников, их сильных и слабых сторон. Оценка имеет и мотивационные функции, показывая работнику уровень льгот и вознаграждений, на которые он может претендовать. Продвижение по службе – один из способов признания хороших результатов труда работника.

Оценку нельзя основывать на личном отношении к подчиненному, иначе она перерастает в критику, которая в большинстве случаев вызывает защитную реакцию поведения. Для оценки устанавливаются конкретные цели и стандарты, приблизительные представления о поведении или производственных целях здесь крайне неэффективны. Основным требованием, предъявляемым к оценке, является объективность со стороны оценивающего, особенно руководителя.

Деятельность по оценке квалификации работников предприятия называется ***аттестацией*** (от лат. *attestatio* – свидетельство). **Аттестация персонала** – это комплексная оценка деятельности и результативности труда работников. Она регулярно проводится, как правило, на средних и крупных предприятиях. На малом предприятии руководитель находится в постоянном контакте со всеми работниками и имеет возможность непосредственно оценивать их сильные и слабые стороны. Вместе с тем аттестация, проводимая через определенные периоды, позволяет выявлять некоторые недостатки и неиспользованные резервы работников. На малом предприятии наилучший способ аттестации — это собеседование, затрагивающее вопросы профессиональной деятельности работника, включенные в формуляр для аттестации.

Оплата и стимулирование труда

Действующее в Украине законодательство предусматривает, что вознаграждение каждого работника зависит от количества и качества затрачиваемого им труда и максимальным размером не ограничивается. В Кодексе законов о труде Украины (ст. 94, 95) ***заработная плата*** определена как вознаграждение за труд в зависимости от квалификации работника, сложности, количества, качества и условий выполняемой работы, а также выплаты компенсационного и стимулирующего характера.

Обычно система вознаграждения за труд базируется на определенных принципах. Принципами организации заработной платы считаются неуклонный рост ее номинальной и реальной величины, обеспечение соответствия меры труда его оплате и материальной заинтересованности работников в результатах труда, опережение темпов роста производительности труда по сравнению с его оплатой, справедливость и тесная связь между оплатой и результативностью труда, изменение доли постоянных и переменных выплат в зависимости от прибыльности, использование гибких систем вознаграждения (участие в прибыли или доходах).

Под ***системой оплаты труда*** понимается способ исчисления размеров вознаграждения в соответствии с затратами или результатами труда. Ее выбор зависит от особенностей организации технологического процесса, форм организации труда, требований, предъявляемых к качеству продукции или выполняемой работе, состояния нормирования труда и учета его затрат.

При оплате труда могут применяться **тарифная** или **бестарифная системы**. **Тарифная система** оплаты труда характеризуется поэлементным подходом к оценке трудового вклада работника, для чего устанавливается, с одной стороны, совокупность норм труда (норм выработки, нормативов численности, норм обслуживания, стандартов качества), а с другой — совокупность норм его оплаты (часовые, дневные, месячные тарифные ставки, схемы должностных окладов или штатные расписания, расценки, шкалы поощрения, надбавки, доплаты, гарантийные компенсационные выплаты). При этой системе работникам

отдельно доплачивается за перевыполнение норм, условия труда (нормальные, тяжелые и вредные, особо тяжелые и особо вредные), его сложность и интенсивность, квалификацию, природно-климатические факторы. **Основными элементами тарифной системы** являются *должностные оклады, тарифные ставки, тарифные коэффициенты, тарифно-квалификационные справочники*, а также *дополнительные выплаты*. Тарифная система позволяет учитывать сложность и условия труда, факторы его повышенной интенсивности (совмещение профессий, руководство бригадой) и выполнения работы в условиях, не соответствующим нормальным (работа в ночное время, выходные и праздничные дни), с помощью доплат к тарифным ставкам и окладам.

К **бестарифной системе** оплаты труда относятся *коллективная оплата по конечному результату, коммиссионная оплата, оплата труда, основанная на «плавающих коэффициентах»*.

Коллективная оплата труда по конечному результату ставит заработок работника в зависимость от итогов труда коллектива. Фонд заработной платы начисляется по коллективным расценкам, и каждому работнику на основании его прошлых заслуг присваивается относительно постоянный *квалификационный коэффициент*, отражающий потенциальный вклад в конечные результаты, а также *коэффициент трудового участия* (КТУ), оценивающий текущий вклад и дополняющий квалификационный коэффициент.

Коммиссионная оплата по конечному результату в процентах от полученного дохода (прибыли) в настоящее время получает все большее распространение в связи с появлением таких новых профессий, как брокеры, дилеры, торговые агенты и т. д. Данная оплата стимулирует рост производительности труда, снижает количество увольнений в период спада, сближает интересы работодателей и работников. На предприятиях, осуществляющих сервисные услуги, в качестве разновидности коммиссионной оплаты применяются ставки трудового вознаграждения. Размер ставки определяется в виде фиксированного процента от платежей, поступивших от клиентов за выполненную работу.

Система *оплаты труда, основанная на «плавающих коэффициентах»*, предполагает, что по результатам труда данного месяца для специалистов устанавливаются новые должностные оклады в зависимости от результативности деятельности их подчиненных или полученной прибыли.

Кроме заработной платы, для стимулирования труда работников, могут использоваться различного рода премии, надбавки (за сложность, добросовестность, стаж, лучшие показатели работы и т.п.). Помимо материальных выплат, для стимулирования могут использоваться и нематериальные, например, гибкий график работы, стимулирование свободным временем и пр.

Вид, системы оплаты труда, размеры тарифных ставок, окладов, премий, иных поощрительных выплат, а также соотношение их размеров между отдельными категориями персонала предприятия определяют самостоятельно с учетом наибольшего в данных условиях стимулирующего эффекта, значимости данной профессии, потребности в специалистах соответствующего профиля и фиксируют их в коллективных договорах или иных локальных нормативных актах.

Делопроизводство в управлении персоналом

Успех управленческой деятельности в значительной степени зависит от того, насколько оперативно и качественно происходит обработка необходимой документации, движение которой осуществляется по определенным маршрутам — от места составления или поступления на предприятие до отправки заинтересованным организациям или сдачи на хранение в архив. С документацией связана деятельность всех работников предприятия, начиная от технических исполнителей до руководителя. Документы закрепляют производственные отношения как внутри предприятия, так и с другими организациями. От правильной организации работы с документами во многом зависит оперативность и надежность управления предприятием.

Для всех типов документов необходимо выполнение целого ряда работ, объединенных понятием **делопроизводства**. На малых предприятиях, как правило, в результате отсутствия специалиста по кадрам делопроизводство ведется с нарушением соответствующих нормативных документов. Принцип информатизации кадровой работы предполагает применение современных средств вычислительной техники для процедур сбора, передачи, обработки, хранения, выдачи информации в целях оперативного принятия обоснованных кадровых решений. Этому способствует оснащение специалистов по персоналу персональными компьютерами.

Наиболее распространенными видами документов, необходимыми для деятельности малого предприятия, являются:

- *организационные документы* (правила внутреннего трудового распорядка, должностные инструкции работников, штатное расписание);
- *распорядительные документы* (приказы, распоряжения по вопросам совершенствования работы с персоналом);
- *информационно-справочные документы* (докладные и объяснительные записки, заявления, протоколы заседаний коллектива предприятия, переписка и т. п.);
- *учетные документы*, входящие в состав личного дела работника (заявление, личная карточка, анкета и дополнение к ней, трудовая книжка, копии документов об образовании, трудовой договор, копия приказа о приеме на работу).

Трудовая книжка относится к числу основных документов, подтверждающих трудовой стаж работника (ст. 48 Кодекса законов о труде Украины). Работодатель (за исключением работодателей — физических лиц) обязан вести трудовые книжки на каждого работника, проработавшего в организации свыше пяти дней, в случае, если работа в этой организации является для работника основной. В трудовую книжку вносятся сведения о работнике, выполняемой им работе, переводах на другую постоянную работу и об увольнении работника, а также основания прекращения трудового договора и сведения о награждениях за успехи в работе. Сведения о взысканиях в трудовую книжку не вносятся, за исключением случаев, когда дисциплинарным взысканием является увольнение. Записи в трудовую книжку о причинах прекращения трудового договора должны производиться в точном соответствии с формулировками Трудового кодекса Украины со ссылкой на соответствующую статью (пункт).

Трудовой договор – соглашение между работодателем и работником, в соответствии с которым работодатель обязуется предоставить работнику работу по обусловленной трудовой функции, обеспечить условия труда, предусмотренные Трудовым кодексом Украины, законами или иными нормативными актами, содержащими нормы трудового права, своевременно и в полном размере выплачивать работнику заработную плату, а работник обязуется лично выполнять определенную этим соглашением трудовую функцию, соблюдать действующие в организации правила внутреннего распорядка. Содержание и срок трудового договора определены Трудовым кодексом Украины (ст. 21-24).

Составление и оформление кадровой документации регламентируется в первую очередь Кодексом законов о труде Украины, Законами Украины «Про коллективные договоры и соглашения», «Про охрану труда», «Про оплату труда» и другими законодательными и нормативными актами.

3. Взаимоотношения руководителя малого предприятия с персоналом

Особенностью малого предприятия является тесное взаимодействие руководства с персоналом. Все работодатели хотят иметь нормальные деловые отношения с персоналом. Чтобы этого достичь, необходимо постоянное деловое общение с работниками, их стимулирование, решение их проблем, устранение конфликтов в коллективе.

Общение должно быть двусторонним процессом между работодателем и его работниками. Руководитель должен предоставлять работникам следующую информацию:

инструкции по работе, изменения в положениях и условиях, правилах и процедурах производственного процесса, в развитии предприятия. В то же время руководитель должен прислушиваться к сообщениям работников, их мнениям, предложениям и жалобам. Обратная связь обеспечит на предприятии:

- нормальные деловые взаимоотношения работников и работодателя;
- отсутствие слухов и жалоб;
- сплоченность коллектива, доверительность отношений;
- оперативность в решении проблем персонала.

Общение на малом предприятии обычно осуществляется через:

1) *беседы один на один* – общаясь с работниками во время неофициальных бесед или официальных дискуссий, руководитель предоставляет работникам информацию и использует механизм обратной связи. Такие беседы позволяют обсудить важные проблемы и предоставить работникам возможность задать руководителю вопросы и высказать свое мнение;

2) *создание руководства (справочника по малому предприятию) для персонала* – каждое малое предприятие должно иметь руководство (справочник) для персонала с полной информацией о направлениях деятельности предприятия, его возможностях, правилах, процедурах и общих условиях работы. Данное руководство должно быть доступно для всех работников;

3) *доску объявлений* – это эффективный способ передачи сообщений всему персоналу при условии, что на ней будет регулярно обновляться информация;

4) *ящик для предложений* – руководитель должен принимать во внимание идеи своих работников. Ящик для предложений (или книга) является одним из способов для персонала высказать свое мнение. Не всегда работник может высказать свое мнение или предложение руководителю устно. Руководитель также письменно может дать ответ работнику на его предложение или замечание.

Чтобы добиться сплоченности коллектива, руководитель малого предприятия должен стимулировать работников. Руководитель может использовать следующие факторы мотивации:

1) *заработная плата* – работник оценивает свой вклад в общий результат в соответствии с денежной суммой, которую он получает. Заработная плата должна быть конкурентной с той, которую он мог бы получать на другом предприятии;

2) *условия труда* – работодатель должен обеспечить безопасную рабочую обстановку и комфортные условия труда. Работники должны понимать, что их руководитель стремится создать им такие условия;

3) *социальные возможности* – предоставление персоналу предприятия субсидированного питания, скидок на товары и услуги, помощи в оплате проезда, беспроцентных ссуд или ссуд с низким процентом на различные цели, страхование здоровья, оплата обучения и другие социальные льготы являются стимулом для улучшения работы персонала;

4) *предоставление самостоятельности* – предоставление работникам большей самостоятельности и ответственности в их повседневной работе является также стимулом к работе (например, поручить работу, оставив за работником право выбора способа ее выполнения, или привлекать работников к постановке целей и рабочих задач).

Руководитель малого предприятия должен проявлять интерес к работе каждого сотрудника, ставя перед ним индивидуальные цели и задачи на неделю, месяц, квартал. Большинство работников имеют личные или связанные с работой проблемы, часто перерастающие в конфликты, которые могут повлиять на выполнение ими работы. На малом предприятии руководитель имеет тесные рабочие отношения с персоналом. Это дает возможность выявить трудности и проблемы на ранней стадии. Работник должен знать, что может обратиться к руководителю за помощью и советом. Руководителю следует создать доверительную обстановку в коллективе, оказывать поддержку работникам в решении их личных и производственных проблем.

Важным аспектом во взаимодействии с персоналом выступает умение управлять конфликтами на предприятии (см. тему: Особенности руководства малым предприятием, вопрос 7).

Среди перечисленных в трудовом договоре обязанностей работодателя наиболее важное значение имеют обязанности по обеспечению здоровых и безопасных условий труда, охраны труда для всех работников его предприятия. Руководитель малого предприятия должен разработать программу в области охраны здоровья и безопасности труда. В соответствии с Кодексом законов о труде Украины (ст. 153) работодатель обязан обеспечить безопасность работников при эксплуатации зданий, оборудования, а также применяемых сырья и материалов, применение средств индивидуальной и коллективной защиты работников, соответствующие требованиям охраны труда условия труда на каждом рабочем месте и т. д. Данный перечень обязанностей работодателя по обеспечению им охраны труда не является исчерпывающим. Он дополняется соответствующими стандартами безопасности труда по конкретным видам работ, другими законами и нормативными актами, а также коллективными договорами и соглашениями, правилами внутреннего трудового распорядка.

Особенности руководства малым предприятием

1. Общая характеристика стилей управления, применяемых руководителями малых предприятий

А) Особенности применения автократического (авторитарного) стиля руководства.

Любой организацией кто-то управляет. Организация создана для достижения какой-то цели. Будет ли эта цель достигнута? Это зависит от многих факторов. И прежде всего от человека, который «стоит у руля власти», а именно:

- от личностных качеств, черт характера, которые проявляются в поведении по отношению к подчиненным, т.е. стиль руководства;
- от его знаний, умений и навыков, т.е. «рычагов», с помощью которых руководитель управляет организацией.

Рассмотрим подробнее вышеупомянутые характеристики.

Напоминаем, что **стиль руководства** – вид поведения руководителя в отношении с подчиненными в процессе достижения поставленной цели, т.е. привычная манера поведения руководителя по отношению к подчиненным, чтобы оказать на них влияние и побудить их к достижению целей организации.

Зарубежные источники отмечают, что большинство руководителей и прежде всего малых предприятий используют **автократический (авторитарный) стиль** руководства людьми. Это считается оправданным и беспроегрешным, поскольку запланированные и тщательно подготовленные руководством мероприятия наталкиваются на преграды человеческого фактора, скрытое или открытое сопротивление и даже саботаж исполнителей

Для **авторитарного (автократического) стиля** характерна централизация власти в руках одного руководителя, требующего, чтобы обо всех делах докладывали только ему. Этому стилю присущи ставка на администрирование и ограниченные контакты с подчиненными. Такой менеджер (руководитель) единолично принимает (или отменяет) решения, не учитывая мнения подчиненных. Он категоричен, часто резок с людьми, всегда что-нибудь приказывает, распоряжается, наставляет, но никогда не просит. Иными словами, основное содержание его управленческой деятельности состоит из приказов и команд.

Руководитель лично обращается к членам коллектива, чтобы узнать их позицию в удобном для себя порядке. Прерывает аргументацию говорящего, если считает ее неверной или несхожей со своей собственной позицией, давая понять каждому сотруднику его место, самостоятельно делает выбор из предложенных вариантов.

Для автократа характерны догматизм и стереотипность мышления. Все новое воспринимается им с осторожностью или вообще не воспринимается, так как в управленческой работе он практически пользуется одними и теми же методами.

Этот стиль руководства не стимулирует инициативу подчиненных: она, наоборот, часто наказуема автократом, что делает невозможным повышение эффективности работы организации. Под началом автократа неприятно работать, ибо увольнение "неудобных" является методом его управленческой деятельности. В споре он часто говорит: "Мы с тобой не сработаемся". В таких условиях, естественно, отсутствует удовлетворенность трудом, так как подчиненные автократу сотрудники считают, что их творческие силы не находят должного применения.

Авторитарный стиль управления применяют:

– в кризисной ситуации, когда решения должны приниматься быстро и быть четко скоординированы, но это значительно затрудняется в условиях коллективной деятельности по разработке решений.

– по своим качествам он ниже людей, которыми руководит;

– если его подчиненные имеют слишком низкую общую и профессиональную культуру.

При авторитарном стиле управления:

менеджер:

– имеет полную власть и никаких преград для ее использования;

– сохраняет за собой право на любые чрезвычайные полномочия;

– руководит формально, не является действительным лидером, пользующимся полной поддержкой и пониманием.

подчиненные:

– зависимы от своего руководителя;

– не имеют возможности высказать свое мнение;

– имеют невысокую квалификацию (не всегда);

– осознают, что могут быть жертвами применения чрезвычайных полномочий;

– практически не обладают независимостью;

– порой сами становятся последователями авторитарного режима либо сторонниками.

Положительными моментами применения авторитарного стиля являются:

– этот стиль не требует особых материальных затрат;

– позволяет быстрее наладить взаимодействия между сотрудниками и подразделениями.

К **отрицательным моментам** относится то, что он:

– подавляет инициативу подчиненных, замедление нововведений, застой, пассивность сотрудников;

– требует громоздкой системы контроля за работой персонала;

– повышает степень бюрократизма;

– высокая вероятность ошибочных решений;

– текучесть кадров.

Результаты применения авторитарного метода. За счет постоянного контроля этот стиль управления обеспечивает вполне приемлемые результаты работы по непсихологическим критериям: *прибыль, качество продукции может быть хорошим.*

Парадоксальным является тот факт, что авторитарный руководитель может добиться более *высоких* результатов в **производительности труда работников**, используя такие отрицательные с психологической точки зрения явления, как: *агрессивную направленность деятельности личности работника, стресс-методы управления* и т.д. Но какой ценой?! Практически совсем не берется в расчет, что за таким подъемом, как правило, всегда наступает период спада и депрессии. Снижается удовлетворенность сотрудников своей деятельностью и повышается их зависимость от руководителя. Работник порой просто не успевает восстановиться до уровня нормального трудоспособного состояния. И длительное

его пребывание в таком производственном режиме, в конце концов, может привести к эмоциональному срыву и даже к потере здоровья. Сторонники применения этого стиля в управленческой деятельности нередко ссылаются на З. Фрейда, аргументируя свою позицию его высказыванием о том, что *"продуктивная работа отчасти является функцией выражения агрессивности по отношению к лидеру"*.

При благоприятных обстоятельствах авторитарный руководитель будет восприниматься подчиненными *как глава клана или семьи* в патриархальном смысле этого понятия. В противном случае - *как символическая фигура, олицетворяющая жесткость и бесчеловечность иерархической структуры*

Б) Особенности применения демократических стилей управления

Демократический стиль – это стиль, при котором руководитель делегирует часть своих полномочий подчиненным, принятие решений основывается на коллегиальной основе. Этот стиль актуален при стабильной работе предприятия, когда оно стремится осуществлять внедрение инноваций.

При демократическом стиле управления:

менеджер:

– имеет ограниченную власть, может сам устанавливать рамки ее применения либо принимает условия;

– группа может снять его с должности и заменить членами коллектива;

– является зависимым от временных рамок в своей деятельности;

– может применять ограниченное число санкций по отношению к подчиненным.

подчиненные:

– осуществляют контроль над методами управления;

– преимущественно являются средним классом;

– чаще всего имеют такие профессии, как ученые, инженеры, менеджеры и т. д.;

– имеют высокие профессиональные навыки;

– любят строгий порядок, но не авторитарный;

– имеют высокие социальные потребности.

К ***положительным*** моментам этого стиля относят то, что он:

1) стимулирует творческую деятельность;

2) снижает недовольство сотрудников от принятых решений, так как они принимаются совместно;

3) повышает мотивацию труда;

4) улучшает психологический климат на предприятии и удовлетворенность от выполненной работы.

К ***отрицательным*** моментам применения этого стиля можно отнести то, что:

– не осуществляется жесткого централизованного контроля;

– ответственность за выполнение может долго перекладываться;

– затягивается процесс принятия решений и их выполнения.

Современные отечественные и зарубежные ученые исследователи проблем управления, психологии и социологии все больше убеждаются в том, что на предприятиях не хватает *"человеческого лица"*. Это означает, что всем руководителям, начиная с самого верхнего звена управления и кончая *"низовым"*, нужно менять стиль управления и внедрять персонализированные отношения с работниками. Современные управленцы часто упрекают исполнителей за то, что у них отсутствует *"менеджерское отношение"* к труду, творческое начало в работе. В этой связи возникает вопрос: как можно этого ожидать при стиле управленческой деятельности руководства, самой своей сутью низводящей простых сотрудников до уровня слепых исполнителей? Реальная ситуация такова, что подчиненный, возможно, и хочет быть и активным, и полезным, и нужным своей организации, но ему, как правило, отказывают в творчестве. Мнения некоторых практиков современного управления

сводятся к тому, что они рекомендуют руководителям компаний использовать для улучшения отношений с персоналом стили менеджмента **из блока демократических типов (консультативный или партисипативный)** при условии, когда это не противоречит требованиям производственной необходимости. Эти стили предоставляют значительную свободу творческим людям, новаторам, исследователям, изобретателям и пр., а также представителям тех профессий, где креативность является неотъемлемой частью успешного производственного процесса. Демократический стиль руководства главной своей чертой имеет наличие постоянного контакта с людьми. Руководитель, придерживающийся его в своей работе, характеризуется склонностью к делегированию власти и коллегиальным подходом к обсуждению важных производственных вопросов. При данном стиле приветствуется и поощряется самостоятельность и неординарность мышления у персонала, а также их решительность при принятии на себя ответственности в силу своей компетентности. При таком стиле, как правило, в организации отсутствует агрессивность у сотрудников по отношению друг к другу, конфликтные ситуации и стрессы в производственном процессе сведены к минимуму и, как правило, носят локальный и непродолжительный характер. Любые творческие начинания, инициатива и устремленность на общие цели и задачи, а также дружелюбие у исполнителей приветствуется. Имидж такой компании носит ярко выраженную **направленность на потребности и интересы клиента**. Все члены коллектива высказываются в свободном порядке, каждый аргументирует свою позицию и концепцию. Руководитель участвует в дискуссии наравне со всеми, а выбор решения осуществляется, исходя из победившей среди экспертов точки зрения.

Руководитель, использующий преимущественно данный стиль управленческой деятельности, может восприниматься в одном случае **как заботливый, мудрый старший товарищ**, в другом – **как человек, не способный проявить последовательность и твердую волю**.

В) Материал к размышлению: Делегировать или не делегировать полномочия? Допускать ли простых работников к участию в принятии решений?

В любой компании важнейшим вопросом является полномочность в принятии решений. Полемика среди современных менеджеров и руководителей о том, нужно ли допускать простых работников к участию в принятии решений, не прекращается до сих пор. Многие управленцы придерживаются мнения, бытовавшего еще во времена основателя американской научной школы управления Ф. У. Тейлора: "Пускай рабочий думает, но не решает". Далеко небезызвестный американский социальный психолог Д. Мак-Грегор заявлял, что "...если работникам позволят влиять на решение, их касающееся, то скоро они захотят участвовать в таких решениях, до которых им нет дела". Тем не менее, современные научные разработки содержат противоположные выводы и рекомендации. Многие управленцы понимают, что персонал исполнительского звена способен к изобретательской деятельности, и организация очень много теряет, лишая простых работников творческого отношения к труду. Ученые предлагают более современные и полные параметры стилей руководства. Например, Т. Коно построил **четырёхстилевую модель поведения высшего хозяйственного руководителя**. В соответствии с его концепцией целесообразно выделить **новаторско-аналитический (партисипативный или соучастующий), новаторско-интуитивный, консервативно-аналитический и консервативно-интуитивный стили руководства**. В своей работе он делает вывод о том, что только партисипативный стиль способен обеспечить выживание организации в условиях острейшей рыночной конкуренции. Основными чертами этого стиля являются: *доверительное отношение между руководителем и подчиненными, основанные на взаимном уважении; коллегиальность в разработке и принятии организационных решений, планирование и осуществление производственных изменений; делегирование руководителем подчиненным ряда полномочий автономно разрабатывать и формировать новые идеи и т.д.* Как мы видим,

соучаствующий стиль корреспондируется с рассмотренным нами ранее демократическим стилем.

Однако при всей своей привлекательности и видимой универсальности для использования этот стиль требует соответствия определенным условиям, которые включают три группы факторов:

- характеристику руководителя;
- характеристику подчиненных;
- характеристику задач, стоящих перед организацией.

Руководитель должен обладать: уверенностью в себе, высоким интеллектуальным и образовательным уровнем, умением ценить способности и предложения подчиненных, ориентацию на оценку с их стороны и ожидания от них креативных решений, развитыми морально-этическими качествами и т.д.

Параметры персонала: высокий уровень профессионализма, выраженная потребность в независимости, стремление к личностному росту и творчеству, интерес к работе, ориентация на саморазвитие и перспективные цели, стремление к равенству в отношениях и пр.

Характеристика организационной (групповой) задачи: предполагается множественность решений, требуется глубокий теоретический анализ и высокопрофессиональное исполнение, выполняется средними по напряженности усилиями.

Основными препятствиями для партисипативного (соучаствующего) стиля управления являются:

- отстраненное и высокомерное поведение руководителя, нежелание делиться властью с подчиненными;
- низкий профессиональный уровень персонала, боязнь ответственности и самостоятельности в реализации принятых решений;
- плохое информационное обеспечение организации, что мешает выработке необходимых решений;
- недостаток организационных стимулов (отсутствие верной и адекватной мотивации и заинтересованности для включения в процесс соучастия);
- дефицит времени, отводимого для выполнения задания;
- специфика самой задачи, требующей для своего решения более жестких методов руководства.

Из вышеизложенного следует, что стиль руководства, взятый сам по себе, без учета конкретных условий его реализации еще ничего не решает. Это справедливо по отношению ко всем типам стилей управленческой деятельности. Стили руководства всегда должен быть соотнесен с эффективностью функционирования соответствующего коллектива и его особенностями.

Г) Особенности применения либеральных стилей управления

Еще один блок стилей управленческой деятельности, который нуждается в нашем рассмотрении, – это **либеральный (попустительский и экспертный)**. Несмотря на явный негативизм этих типов управления, они нередко встречаются на практике в некоторых организациях.

Попустительский стиль управления характеризуется, с одной стороны, «максимумом демократии» – все могут высказывать свои позиции, но реального учета, согласования позиций не стремятся достичь, а с другой – «минимумом контроля» – даже принятые решения не выполняются, нет контроля за их реализацией, все пущено на самотек.

Особенности применения.

1. Данный стиль управления возможно использовать при высокой квалификации работников и низком уровне подготовки руководителя.

2. «Иллюзии власти» – ситуации, в которой руководитель имеет полномочия, но не имеет реальной власти

Особенности стиля. Руководитель, использующий этот стиль:

- не проявляет выраженных организаторских способностей;
- практически не вмешивается в деятельность коллектива;
- работникам предоставлена полная самостоятельность
- с подчиненными обычно вежлив;
- слабо контролирует и регулирует действия подчиненных;
- готов отменить ранее принятое им решение, особенно если это угрожает его популярности;
- безынициативен;
- неосмысленно исполняет директивы вышестоящих органов управления;
- основными методами воздействия на коллектив являются уговоры и просьбы;
- при выполнении управленческих функций он пассивен: можно сказать, "плывет по течению";
- боится конфликтов, в основном соглашается с мнением подчиненных.

Мягкость в обращении с людьми мешает ему приобрести реальный авторитет, поскольку отдельные сотрудники требуют от него поблажек, которые он и делает, боясь испортить с ними взаимоотношения. Следствием этого может быть панибратство, а "дистанция" такого руководителя со своими подчиненными на работе крайне незначительна.

При попустительском стиле управления

менеджер:

- не обладает реальной властью;
- не ограничен временными рамками;
- не сменяем на должности, поскольку всех такое положение устраивает;
- не может применять никаких санкций;
- не обладает знаниями по специфике производства.

подчиненные:

- имеют больше власти, чем руководитель;
- не принимают порядок;
- легко поднимаются на мятеж, забастовку;
- слабо организованы;
- как правило, это ученые или работники, в том числе и рабочие, с редкими знаниями, осознающими свою необходимость.

Недостатки стиля:

- результаты работы низкие;
- нет стимула добросовестно трудиться;
- направления работы складываются из интересов отдельных руководителей;
- панибратские отношения;
- согласие руководства с мнением подчиненных;
- слабое распределение обязанностей;
- отсутствие целеустремленности;
- наличие у руководителя неуверенности в себе при принятии ответственных производственных решений;
- весьма велика вероятность возникновения конфликтов без конструктивного их решения.
- идет расслоение на конфликтующие подгруппы.

Применение подобного стиля организации работы может повлечь за собой дробление коллектива, изоляцию личности, непонимание, хаос, анархию.

Экспертный

Как известно, «**Экспертный**» стиль управления представляет собой управление без участия руководителя. Работники предоставлены сами себе, приходится рассчитывать на их дисциплинированность. При этом стиле руководитель ставит перед исполнителем проблему,

создает необходимые организационные условия для работы, определяет ее правила, задает границы решения, а сам отходит на второй план, предоставив подчиненным возможность самим решать проблему. За собой он оставляет функции консультанта, арбитра, эксперта, оценивающего полученный результат. Он применим только в высоко квалифицированных коллективах \научных\ и в тех, где труд носит выражено творческий характер. Атмосфера на рабочих местах мягкая, благоприятная. Для выполнения профессиональных функций от руководителя требуются высокие навыки и особые знания.

Недостаток

Может привести к формированию у руководителя комплекса «господа бога» - вершителя судеб.

В одном случае руководитель будет восприниматься подчиненными как прогрессивная личность, способная принять все точки зрения и не зажимающая инициативу, в другом случае как *равнодушный, самоустраивающийся субъект*.

2. Факторы, влияющие на выбор стиля руководства

Каждый стиль руководства имеет свои плюсы и минусы. Выбор того или иного стиля зависит не только от конкретной ситуации, сформированности коллектива, стоящих перед ним задач, но и от характера руководителя, его психологической, коммуникативной и квалификационной компетентности. Каждый стиль предъявляет свои требования к средствам, которыми пользуется лидер. Средства должны быть адекватны выбранному стилю. Например, если руководитель относится к "жесткому" типу и явно показывает, что сотрудники для него ничего не значат, и он рассматривает их только как обременительный "фактор издержек", то тем самым он весьма активно и действенно демотивирует сотрудников. Никакие в дальнейшем благие побудительные призывы такого руководителя не будут эффективны и не достигнут своей цели.

Судить вообще о преимуществах того и другого стиля руководства трудно и, наверное, неправильно. Например, в экстремальной ситуации даже демократический руководитель будет действовать жестко. В то же время спокойное течение событий может пробудить жесткого автократа к более «мягким» формам управления. Более того, практика показывает, что и при автократическом стиле управления, и при демократическом производительность труда может быть примерно одинаковой.

Кроме того, выбор стиля руководства во многом зависит от того, какую задачу ставит перед собой менеджер:

- управлять – руководитель дает точные указания подчиненным и добросовестно следит за выполнением его заданий,
- направлять – руководитель управляет и наблюдает за выполнением заданий, но обсуждает решения с сотрудниками, просит их вносить предложения и поддерживает их инициативу;
- поддерживать – руководитель оказывает сотрудникам помощь при исполнении ими заданий, разделяет с ними ответственность за правильное принятие решений;
- делегировать полномочия – руководитель передает часть своих полномочий исполнителям, возлагает на них ответственность за принятие частных решений и достижение цели предприятия.

На практике каждый руководитель имеет свой стиль управления, так или иначе сочетающий элементы всех трех стилей. В результате можно выделить пять характерных типов управленческого поведения: *диктатор, демократ, пессимист, манипулятор, организатор*.

Руководитель-диктатор в основном ориентирован на производство и уделяет минимум внимания конкретным людям. Работа в таких условиях никому не приносит удовлетворения. Диктатор – плохой управляющий.

Руководитель-демократ прямо противоположный диктатору. Дела у такого руководителя идут как бы сами собой. Польза от этого не очень большая.

Руководитель-пессимист руководствуется девизом "Не вмешивайся в естественный ход событий". Польза от таких руководителей очень малая.

Руководитель-манипулятор во всем пытается достичь компромисса. Здесь проявляется склонность менеджера к манипулированию людьми.

Руководитель-организатор самый продуктивный тип руководителя, учитывающий нужды производства, а также потребности и интересы людей. Важнейшей характеристикой данного типа является устремленность к инновациям и нацеленность на постоянное развитие организации.

Именно тип руководителя-организатора является предпочтительным для предприятий малого бизнеса, управления небольшим коллективом, где взаимоотношения руководителей и подчиненных носят непосредственный и открытый характер. В малом трудовом коллективе начальствование обычно не подчеркивается, более того, обязанности по управлению нередко выполняются руководителем параллельно с другой работой, в рамках практической деятельности предприятия. Без бюрократических отношений сотрудники работают эффективно и с удовольствием. Результаты и хорошая атмосфера во многих случаях рождаются сами по себе, поскольку в малой группе именно работа стимулирует творческий подход и инициативу, каждый видит значение своей деятельности, как части конечного результата.

Таким образом, в малом бизнесе предпочтительнее тот стиль управления, который осуществляется преимущественно на неформальной основе, нацелен на создание творческой атмосферы в коллективе, ориентированной на достижение результатов.

Таким образом, выбор того или иного стиля зависит: 1) от конкретной жизненной ситуации; 2) от того, какая ставится цель; 3) от деловых и личных качеств руководителя.

Стиль руководства – явление строго индивидуальное, так как он определяется специфическими характеристиками конкретной личности, отражает особенности работы с людьми и технологию принятия решения именно данной личностью. Как нет двух одинаковых отпечатков пальцев, так не существует и двух руководителей с одинаковым стилем руководства.

При этом следует иметь в виду, что не существует некоего идеального стиля руководства, пригодного для всех случаев жизни. Применяемый руководителем стиль или сочетание стилей могут зависеть не только от его личности, но и от соответствующей ситуации. "Правильный" стиль руководства не может быть определен заранее, поскольку жизненные управленческие ситуации не стандартны, а качества личности руководителя и подчиненных имеют свойство изменяться в соответствии с изменениями управляемой среды.

3. Основные черты руководителя предпринимательской организацией.

Как показывает опыт и научные исследования, модель поведения организации, морально-психологический климат в ней во многом зависят от руководителя, его опыта, способностей, деловых и личных качеств, стиля и методов руководства. Для предпринимательской организации необходимо, чтобы **руководитель** в своем лице соединял функции *формального* и *неформального лидера*. Для подчиненных он должен быть:

- дипломатом, умеющим успешно вести переговоры с представителями других организаций;
- опытным менеджером, способным правильно определить стратегию развития организации, цели и тактику реализации принятых решений;
- искусным координатором распределения задач среди исполнителей и справедливым контролером их выполнения;
- опытным коммерсантом и финансистом, знающим тонкости бухгалтерского учета, сбыта и реализации продукции (или услуг);

- генератором идей;
- объективным судьей и экспертом;
- наставником и воспитателем, у которого можно получить совет и помощь;
- психологом, владеющим искусством общения, убеждения, диалога;
- человеком, готовым принять на себя всю ответственность за осуществление предпринимательской деятельности.

Руководитель малого предприятия должен уметь самостоятельно решать целый ряд производственных проблем:

- определение стратегических целей и задач управления;
- разработка детальных планов для достижения этих целей;
- декомпозиция задач на конкретные операции;
- координация деятельности предприятия с другими компаниями и фирмами;
- постоянное совершенствование организационной структуры;
- оптимизация процедуры принятия управленческих решений;
- поиск наиболее эффективных стилей и методов управления;
- совершенствование мотивации действий сотрудников и др.

Чтобы быть одновременно формальным и неформальным лидером, руководитель обязан иметь **авторитет** у подчиненных. Чем выше авторитет, тем эффективнее осуществляется взаимодействие между руководителем и коллективом. Значение авторитетного воздействия руководителя на подчиненных не вызывает сомнений. Действия авторитетного руководителя воспринимаются другими как выражение необходимых норм взаимоотношений в коллективе, коренных интересов его членов. **Авторитет основывается на знаниях, опыте, мировоззрении, моральных качествах личности.** Руководитель малого предприятия может завоевать у своих сотрудников доверие только в том случае, если он пользуется уважением всех членов коллектива, не боится расширять их полномочия, справедливо оценивает их успехи, умеет правильно реагировать на критику.

Критериями авторитета являются *компетентность, стиль руководства, выполнение функций и личные качества. Для завоевания авторитета необходима:*

- позитивная реакция всех или большинства членов коллектива: на компетентность – *доверие*;

- на стиль руководства – *одобрение*;
- на выполнение функций – *согласие*;
- на личные качества – *уважение*.

Авторитет руководителя в коллективе тем выше, чем больше соответствует его поведение ожиданиям подчиненных. Если руководитель обладает высоким авторитетом, он редко использует в своей работе метод принуждения – ему достаточно просьбы. Это служит залогом сплоченности коллектива и достижения им наивысшей эффективности. Если же у руководителя низкий авторитет, то он вынужден пользоваться единственным доступным ему методом воздействия – принуждением, что для менеджмента малого предприятия часто противопоказано.

Перечисленные требования характеризуют грамотного, профессионального руководителя-менеджера, знающего особенности управления коллективом в малом бизнесе и учитывающего их в своей работе.

4. Роль организационной культуры и морально-психологического климата в управлении предпринимательской организацией

Большую роль в формировании инновационного поведения работников играет организационная культура. Организационная культура предпринимательской организации, ее ценности отличаются от традиционных. Для нее характерны атмосфера самостоятельности, поощрение инициативы, новаторства, предприимчивости. Здесь отношения между людьми строятся на доверии и уважении. Предпринимательство всегда

связано с риском, а, следовательно, с ошибками и неудачами. Поэтому в предпринимательской организации доверие и уважение к людям должны подкрепляться терпимостью к неудачам. Система контроля обязана поддерживать, с одной стороны, справедливость, с другой - высокое доверие к работникам. Особенностью организационной культуры малого предприятия является также то, что люди, работающие здесь, должны ощущать себя членами сообщества предпринимателей, испытывать чувство сопричастности к делам фирмы. Для этого поощряются различные формы сотрудничества, поддерживаются различного рода внутриорганизационные объединения, например малые группы.

Чтобы выявлять новые возможности, работники предпринимательской организации должны располагать полной и своевременной информацией. Развитие самоуправления означает возможность ее получения и интенсивного обмена между всеми работниками, доступ к необходимым сведениям, эффективные коммуникации между высшим руководством и другими членами организации. Спецификой коммуникаций на малом предприятии является также преобладание устного вербального общения, при этом процесс передачи информации в силу упрощенной иерархии отношений проходит более быстро, чем в других организациях.

Свои особенности на малом предприятии имеет и мотивация. Для нее характерны принципы теории Мак-Клелланда, который считал, что люди острее всего испытывают три потребности – власти, успеха и причастности. Особое значение в теории Мак-Клелланда, для предпринимательских организаций, придается мотивации достижения успеха. Мак-Клелланд разработал специальные тренинговые программы для формирования мотивации достижения успеха. Эти программы включают четыре основных компонента:

- 1) приобретение руководителем (работниками) информации о мотивации достижения успеха и ее важности для управленческой деятельности;
- 2) установление высокого уровня планируемых достижений;
- 3) помощь каждому работнику в осознании себя человеком с высоким уровнем достижений;
- 4) оказание групповой поддержки другим людям, которые стремятся к высоким достижениям.

Для малого и среднего предприятия определяющим критерием стиля руководства является **удовлетворенность работника своим трудом**. Интегрированным показателем при выборе стиля руководства играет то, насколько он способствует сохранению в коллективе нормального морально-психологического климата. При этом для малого предприятия наибольшую ценность играют следующие признаки:

- 1) доверие и высокая требовательность членов организации друг к другу;
- 2) доброжелательная и деловая критика;
- 3) свободное выражение собственного мнения при обсуждении вопросов, касающихся всего коллектива;
- 4) отсутствие давления руководителей на подчиненных и признание за ними права принимать значимые для организации решения;
- 5) достаточная информированность членов коллектива о его задачах и состоянии дел при их выполнении;
- 6) удовлетворенность сотрудников их принадлежностью к организации;
- 7) высокая степень эмоциональной включенности, взаимопомощи в ситуациях, вызывающих состояние фрустрации (обмана, разрушения планов, всего того, что вызывает внутриличностный конфликт);
- 8) принятие на себя ответственности за состояние дел в организации каждым ее членом.

Все эти признаки способствуют созданию в организации атмосферы, способствующей высокопродуктивной работе, когда человек идет на работу, как на праздник.

5. Тип поведения и особенности маркетинга предпринимательской организации

Предпринимательская организация отличается от других организаций своим поведением. Существуют три основных типа поведения – *клиентурный, антиклиентурный и псевдоклиентурный*.

Антиклиентурный тип характеризуется полным пренебрежением к клиенту. Вместо того чтобы проявить к нему интерес, от него стараются отделаться. Для организаций с таким типом поведения свойственны:

- невыполнение принятых на себя обязательств;
- Важным показателем неудачно выполненная фирменная символика на низкокачественном товаре;
- низкокачественная упаковка, хотя качество товара довольно высокое;
- неудачная реклама высококачественного товара;
- отсутствие сервиса при продаже товара.

Псевдоклиентурный тип поведения отличает преувеличенно внимательное отношение к клиенту. Признаками такого типа поведения организации является роскошная обстановка в офисе, чересчур радостное оживление при появлении клиента, заискивание перед ним, настойчивая реклама.

Клиентурный тип поведения означает проявление оптимальных режимов делового общения работников организации с клиентом. Одним из составных признаков является сервисная служба, которая осуществляет, например, бесплатную замену товаров, предлагает профилактическое обслуживание сложных изделий, обеспечивает информационную поддержку потребителей. такого типа поведения служит также ценовая политика, когда продавец товара умело «гасит» возражения клиента по цене, или когда разрешена закупка и оплата по частям, или практикуется доукомплектация оборудования, уже имеющегося у клиента, что для него, естественно, будет дешевле, и т. д. Для предпринимательской организации характерен последний тип.

На малых предприятиях, как правило, не уделяется должного внимания маркетингу в силу отсутствия “лишних” денежных средств, необходимых для изучения рынка, покупателей, конкурентов или оплаты соответствующих специалистов. Маркетинговая политика на малом предприятии обычно сводится к следующему: продавать тот товар (услугу), который пользуется спросом и до тех пор, пока он приносит прибыль. Другими словами, предприниматель при принятии маркетинговых решений, как правило, основывается не на данных опросов и точных расчетах эффективности продажи того или иного продукта, а на собственном видении фактической ситуации на рынке, опыте и, главное, интуитивном восприятии событий. Это не совсем правильно, поскольку в области маркетинга на малых предприятиях, есть то, что им доступно – **формирование поведенческого маркетинга (клиентурного типа поведения)**.

Для формирования поведенческого маркетинга малого предприятия руководитель-менеджер должен:

1) постоянно изучать имиджевые регуляторы поведения. Необходимо знать, какие факторы, и в какой мере способствуют укреплению имиджа фирм, на какие из них следует обратить внимание и когда это сделать. Время от времени необходимо проводить социологические опросы потребителей продукции или услуг;

2) обеспечить профессиональную подготовку персонала и мотивацию его маркетингового поведения. Имидж фирмы формируется поведением ее работников в той мере, в какой они принимают исходные установки рыночной философии. Но соблазн создать псевдоимидж корректируется отрицательной реакцией клиентов. Поэтому работники вынуждены корректировать собственное поведение в соответствии со своими представлениями. Возникают такие нормы поведения, которые вначале носят запретительный характер («Не обидеть клиента!»), потом созидательный («Привлечь

клиента!)), затем уже закрепительный («Понять клиента!)). Если это происходит, то можно надеяться, что тем самым формируется и тот поведенческий профессионализм, который обеспечит фирме высокий имидж.

Перечисленные выше черты предпринимательской организации показывают, что малое предприятие – это особый тип организации, которая требует особого стиля и методов управления.

6. Некоторые особенности финансового менеджмента малого предприятия и их влияние на стиль управления

Однако на практике руководителю малого предприятия не всегда удается создать такую предпринимательскую атмосферу в коллективе. Порой возникают разные ситуации, в том числе и конфликтные.

Например, **финансовый менеджмент** на малых предприятиях также имеет свои особенности. Финансовый менеджмент в малом бизнесе в силу специфических особенностей становления и развития малых предприятий несколько отличается от практики управления финансами крупных предприятий. Это выражается в следующем:

1. В небольшой фирме все функции финансового менеджера ложатся, как правило, на одного сотрудника (обычно это руководитель – хозяин данного предприятия). И именно он принимает решения по привлечению и использованию финансовых ресурсов, по установлению цены на производимую/продаваемую продукцию и распределению полученной прибыли. Как правило, этот сотрудник не имеет специального финансового, а зачастую и экономического образования и вырабатывает политику поведения на рынке исходя из приобретенного опыта работы в данной сфере, собственного предпринимательского чутья и факта наличия денежных средств на счете.

2. На крупных предприятиях обычно разрабатывается финансовая политика или общая стратегия деятельности предприятия, включающая комплекс стратегических и тактических целей развития компании, на основе которых разрабатывается маркетинговая, ценовая, инвестиционная, кредитная и др. политика.

В небольших компаниях, как правило, отсутствуют документы, фиксирующие стратегические цели и тактические задачи развития данного предприятия. Малая фирма обычно создается по частной инициативе ее собственника для реализации его внутренних возможностей и вся деятельность компании подчинена его личным интересам.

3. Одним из приоритетных направлений финансового менеджмента в современных условиях хозяйствования является оптимизация налогообложения. На крупных предприятиях все чаще привлекают специалистов для определения наиболее низкого уровня налоговых обязательств и разработки мер по законному снижению налоговых платежей.

Малые предприятия не могут привлечь дорогостоящего специалиста по вопросам налогообложения и поэтому используют, как правило, незаконные способы ухода от налогов: ведение двойной бухгалтерии, выписка фиктивных счетов и т.д.

Поэтому еще раз напомним, что для подавляющего большинства малых предприятий характерен **локальный характер деятельности** (финансирования, снабжение, сбыт, инвестиции). Локальный характер деятельности ставит своего рода **«шоры»** на виденье руководителем предприятия и его работников предмета своей деятельности. Часто руководитель и работники даже не интересуются, что происходит вне территории деятельности их малого предприятия.

7. Сущность, виды и методы разрешения конфликтов в предпринимательских организациях

Даже самому успешному предпринимателю и предпринимательской организации не удается избежать конфликтов.

Известны четыре основных вида конфликтов — *внутриличностный, межличностный, между личностью и группой и межгрупповой.*

Внутриличностный конфликт имеет различные формы. Одна из них — ролевой конфликт, который возникает, когда человеку, например, даются противоречивые задания и от него требуются взаимоисключающие результаты. Другая форма внутриличностного конфликта — это противоречие между производственными требованиями и личностными потребностями и ценностями.

Межличностный конфликт — самый распространенный. Он возникает, как правило, между людьми, имеющими различные черты характера, темперамент, взгляды на жизнь, цели и т. п.

Конфликт между личностью и группой возникает в основном, когда личность занимает позицию, которая находится в противоречии с позицией группы, когда член группы не соблюдает групповые нормы поведения или когда руководитель вынужден прибегать к дисциплинарным мерам, непопулярным у подчиненных.

Причинами **межгруппового конфликта** чаще всего бывают различные подходы к проблемам, преданность группе и борьба за ресурсы. Например, отдел маркетинга, ориентированный на покупателя, требует улучшения качества продукции путем увеличения инвестиций, а производственный отдел, стремясь сохранить необходимое соотношение затрат и эффективности, выступает за уменьшение дополнительных капиталовложений. Между ними, естественно, рождается конфликт.

Поскольку конфликты бывают разные, то и причины у них разные. Основные из них можно свести к следующим:

- распределение ресурсов;
- организационные изменения;
- личностные расхождения;
- различия в системах ценностей;
- угроза статусу;
- недостаток доверия;
- неудовлетворительные коммуникации.

Распределение ресурсов. Здесь противоречия возникают потому, что, с одной стороны, ресурсы всегда ограничены, с другой — психология человека такова, что он хочет получать больше, а не меньше. Столкновение возможностей и желаний ведет к конфликту.

Организационные изменения. Члены группы смотрят по-разному на необходимость изменений в организации, на формы этих изменений, время их проведения и т.д. В результате появляются противоречия в отношениях личности и группы, группы и организации, которые могут стать источником конфликтов.

Личностные расхождения. Как уже отмечалось, индивидуальные различия людей лежат в основе поведения человека в организации. Личностные расхождения могут стать причиной конфликта, но они же являются одним из условий результативности работы группы и организации.

Различные системы ценностей. Известно, что каждый человек оценивает ту или иную ситуацию, исходя из своих представлений и нравственных установок. На этом основывается его позиция и поведение. А поскольку сколько людей, столько и мнений, неизбежны противоречия и столкновения.

Угроза статусу. Известно, что одной из причин объединения людей в группы является получение определенного статуса. Социальный статус личности в группе имеет для людей огромное значение. Угроза этому статусу со стороны других лиц вызывает у индивида стремление к сохранению своего лица и велика вероятность возникновения конфликта.

Дефицит доверия. Отношения в группе строятся, в том числе и на доверии друг к другу. Доверие помогает людям строить свои отношения, полагаясь на мнение и поступки других членов группы. Когда такое доверие пропадает, возникает возможность конфликта.

Проблемы коммуникации. Как у нас отмечалось, коммуникации играют важную роль в жизни группы или организации в целом. Если информация понимается неадекватно различными группами или членами одной группы, если она несет в себе взаимоисключающие требования, если в ней неточно определены работа, должностные обязанности и функции, то конфликт неизбежен.

Методы разрешения конфликтов. Специалисты по конфликтологии выделяют две категории методов разрешения конфликтов - структурные и межличностные.

К **структурным методам** относятся:

- освоение общих целей (например, создание единых целевых программ для различных групп позволяет предотвратить межгрупповые конфликты);
- разъяснение требований. Этот метод направлен на то, чтобы предоставить каждому работнику исчерпывающую информацию о его правах, обязанностях и ответственности за групповое поведение;
- координация и интеграция. В основе этого метода лежит, во-первых, создание упорядоченной цепи команд, чтобы исключить возможность искажения управленческой информации по различным коммуникационным каналам («сверху вниз» и «снизу вверх»); во-вторых, использование таких средств координации и интеграции, как управленческая иерархия, связующие межфункциональные службы, совещания между подразделениями и т. д.;
- система награждений. Оказывая влияние на поведение людей с помощью вознаграждения, можно избежать таких дисфункциональных последствий конфликта, как неудовлетворенность работой, рост текучести кадров, ухудшение социально-психологического климата в коллективе;
- разделение конфликтующих сторон, сокращение или полное прекращение их контрактов (например, перевод работника из одного подразделения в другое или расформирование группы).

Основными **межличностными методами** разрешения конфликтов являются такие методы, как:

- приспособление (изменение своей позиции, перестройка поведения, сглаживание противоречий);
- компромисс (урегулирование разногласий через взаимные уступки);
- уклонение от конфликта (стремление выйти из конфликтной ситуации, не решая ее);
- соперничество, конкуренция (открытая борьба за свои интересы, упорное отстаивание своей позиции);
- сотрудничество (совместная выработка решения, удовлетворяющего интересам всех сторон).

Известные конфликтологи Кеннет У. Томас и Ральф Х. Клименн рекомендуют применять тот или иной метод в следующих ситуациях:

- приспособление лучше всего подходит, когда существует необходимость сохранения хороших взаимоотношений с партнером либо когда предмет разногласий более важен для одной из сторон конфликта;
- компромисс целесообразен в случаях, когда стороны имеют одинаково убедительные аргументы; когда надо принять срочное решение, а времени нет; когда лучше получить, в конце концов, часть, чем потерять все и т. д.;
- уклонение от конфликта предпочтительнее, когда его причина несущественна или напряженность в отношениях достигла высокого накала и ощущается необходимость ее снять;
- соперничество желательно использовать при решении серьезных проблем, связанных с эффективностью работы группы или организации (при уверенности каждой стороны в своей правоте), либо когда нет иного выбора;
- сотрудничество бывает особенно эффективно в тех случаях, если надо найти общее решение и при этом каждый из подходов важен, либо когда необходима интеграция точек зрения партнеров.

Выбор той или иной стратегии разрешения конфликта зависит от стиля руководителя, его позиции. Степень вмешательства организация в конфликт, разумеется, определяется только после конкретного анализа причин, породивших конфликт. Тем не менее, установка руководителя на невмешательство воспринимается коллективом негативно. Подчиненные расценивают такую позицию либо как слабость, либо как равнодушие. Поэтому руководитель должен последовательно и решительно бороться с возникновением конфликтных ситуаций, предупреждать их, а если они случились, брать на себя ответственность за их разрешение, вносить в этот процесс элемент управляемости. И здесь важную роль играют тактичность, знание сильных и слабых сторон каждого члена организации, особенностей их характера, темперамента и других личных и деловых качеств.

8. Методы управления предпринимательской организацией

Как уже отмечалось, стиль руководителя оказывает прямое влияние на методы, которые он использует в своей практической работе. Эти методы вытекают из его функций. Основными функциями руководителя являются *административно-распорядительная* и *социально-воспитательная*. Первая из них проявляется в умении руководителем эффективно организовать производство и создать необходимые условия работы для членов коллектива. Вторая функция основывается на отношении руководителя к делу, которое показывает пример коллективу, создает в нем благоприятный морально-психологический климат. Для реализации обеих функций существуют определенные группы методов. Их принято подразделять на:

- 1) экономические;
- 2) организационно-распорядительные;
- 3) социально-психологические.

Экономические методы представляют собой взаимосвязанный комплекс экономических рычагов воздействия на работников.

В их основе лежат принципы создания условий, при которых хорошо работать выгодно. Одним из распространенных экономических методов является экономическое стимулирование. При использовании этого метода важна система оплаты труда. Она должна быть построена, во-первых, так, чтобы каждый член коллектива внимательно относился к запросам клиента. Если работник будет понимать, что его благополучие зависит от того, как ценят его труд (услуги) потребители, он обязательно будет хорошо работать. Во-вторых, в основе политики оплаты труда в предпринимательской организации должен лежать принцип более высокой оплаты персонала, чем у конкурентов, чтобы не было текучести кадров. Согласно мотивационной теории справедливости в основе трудового поведения человека лежит стремление к справедливой оценке со стороны организации его усилий (по сравнению с оценкой усилий других сотрудников). Иными словами, люди озабочены, прежде всего, тем, объективно ли оценивается их труд, и на основе этого делают вывод о равенстве или неравенстве, соответственно корректируя или оставляя неизменным свое поведение.

Организационно-распорядительные (административные) методы представляют собой действия, продиктованные распоряжением или приказом. К ним относятся различные способы однозначного воздействия (например, объявление выговора тому или иному сотруднику или повышение его в должности). К этой группе методов можно отнести контроль как форму организационного воздействия. Как уже отмечалось, организация системы контроля на малом предприятии имеет свою особенность. Эта особенность заключается, прежде всего, в выборе типа контроля. Известно, что существуют два вида контроля: *детальный*, когда руководитель буквально следит за поведением работника в течение всего рабочего дня, и *факторный*, когда руководитель проверяет труд работника на основе определенных факторов, например по готовности выполнения либо по результатам за день, неделю и т. д. Для предпринимательской организации, естественно, приемлем

последний тип контроля – факторный, который основан на доверии, делегировании полномочий работнику, принципе самоуправления организации.

Социально-психологические методы заключаются в создании таких отношений в коллективе, при которых выбор желательного руководителю поведения осуществляется добровольным подчинением в соответствии с ценностями и нормами коллектива. Среди таких методов для предпринимательской организации особое место занимают *метод делегирования полномочий* и *метод мозговой атаки*.

Как уже отмечалось, суть **метода делегирования полномочий** состоит в передаче руководителям части возложенных на него обязанностей, прав и ответственности своим сотрудникам. Такой метод является целенаправленной формой повышения квалификации сотрудников, способствует мотивации их труда, проявлению инициативы и самостоятельности. Однако все эти качества проявляются в определенных условиях. Следовательно, правомочен вопрос: когда можно говорить об эффективности применения такого метода. Эффективным метод делегирования полномочий может быть, если:

- подчиненные действительно знают и понимают, какие новые обязанности переданы им. Утвердительный ответ сотрудника на вопрос: «Все ли вам понятно?», — не всегда бывает правдивым. Сотрудник может заблуждаться, а может бояться признаться, что не все понял;
- сотрудник подготовлен к выполнению новых функций заблаговременно, есть уверенность в его способности выполнить задание, и обеспечено действие механизма стимулирования и мотивации;
- подчиненный не будет получать указаний от другого начальника через голову своего непосредственного руководителя;
- исполнитель знает свои права и обязанности без какой-либо неопределенности. Без выполнения этого условия исполнитель будет напоминать, по словам Норберта Винера, «евнуха в гареме идей, с которым обвенчан их султан»;
- исполнитель свободен в своих действиях. Чем менее заметно участие руководителя в выборе путей реализации поставленных задач, тем лучше;
- исполнитель уверен в своем праве идти на продуманный риск и в праве совершения ошибок. Это важно и как способ борьбы с рутинной и косностью в деятельности аппарата управления;
- будут установлены конкретные цели и сроки выполнения задания;
- подчиненный будет правильно понимать необходимость контроля хода выполнения и давать объективную информацию об отклонении от плановых показателей;
- исполнитель понимает, что он не только имеет право принимать оперативные решения, но, и обязан принимать их. Он должен знать, что не только может, но и обязан действовать, если этого требует ситуация, что ему придется отчитываться не только за свои решения, но и за бездействие. Особенно это положение важно при возникновении экстремальных ситуаций, в условиях кризиса, когда человеческий фактор приобретает особое значение.

Метод мозговой атаки основан на гипотезе, позволяющей утверждать, что среди множества идей, высказанных экспертами, можно найти несколько рациональных. Период свободного, творческого генерирования идей, предложений и гипотез, относящихся к развитию какой-либо проблемы, четко отделен от этапа критической оценки полученной информации, а сама оценка должна высказываться в форме, стимулирующей дальнейшее творческое обсуждение рассматриваемых вопросов. Метод мозговой атаки целесообразно использовать в случаях, когда традиционные способы решения проблемы не дают эффективного результата. Он способствует развитию чувства нового, гибкости и динамичности мышления, способности абстрагироваться от объективных условий и существующих ограничений, формирует навыки работы в коллективе и умение сосредоточиться на какой-либо узкой проблеме. Характерно, что участники обсуждения не обязательно должны быть специалистами по рассматриваемому вопросу. Однако

желательно, чтобы они были людьми, понимающими суть проблемы, наделенными богатым воображением и не заинтересованными в заранее определенном варианте ее решения.

Перечисленные выше три группы методов управления (экономические, организационно-распорядительные и социально-психологические) имеют свои формы воздействия на людей — принуждение, убеждение и просьбу. Все они имеют равное право на существование в деятельности руководителя организации. Наука и искусство менеджмента заключаются в том, чтобы знать, когда и какая из этих форм предпочтительнее, и в том, чтобы уметь эффективно пользоваться каждой.

Приложение 1

На сегодняшний день **форма** и **содержание** действий руководителей малого и среднего бизнеса в большинстве случаев не совпадают. *Например*, внешне используется форма демократического стиля (демонстрация внешнего расположения, вежливости к подчиненным, проводится обсуждение проблемы), но в действительности решение руководителем давно уже принято единолично (маскировка авторитарного руководителя под «демократический»).

Такое «разногласие слов и действий» происходит по вполне объяснимым причинам:

– кто лучше руководителя знает что делать, и кто как не он будет нести ответственность за свои принятые решения;

– все вокруг хотят обмануть и «украсть»;

– отсутствие доверия к подчиненным;

– руководитель должен быть в курсе всего и всегда из-за того, что не в состоянии охватить долгосрочную перспективу и не может полностью осознать значение распределения работы между подчиненными.

Проблема заключается в том, что руководители, директора малого и среднего бизнеса, которые выбрали стиль управления близкий к авторитарному, не приемлют коллективной работы из-за страха потерять власть. При коллективной работе сотрудники получают большую самостоятельность (делегирование полномочий), в результате уменьшается авторитет руководителя.

При таком стиле управления близкому к авторитарному руководитель пользуется в основном собственным опытом, собственными знаниями, при этом, не пользуясь или не используя в полном объеме финансовые, стратегические, маркетинговые, сбытовые и прочие показатели деятельности организации, либо использует только прямые финансовые показатели деятельности для принятия решений.

В настоящее время многие руководители чаще используют только прямые финансовые показатели деятельности для принятия решений. Но они ориентированы на прошлое и содержат мало контрольной информации (отсутствие выборочного контроля) и на ранней стадии возникновения неблагоприятной ситуации не позволяют определить тревожные отклонения, влияющие на достижение желаемых целей. И негативная ситуация может повториться неоднократно.

Какой же выход из данной проблемы?

Решением такой непростой ситуации является применение руководителем стиля руководства, который будет отличаться гибкостью, индивидуальным и ситуативным подходом. Директор должен владеть всеми стилями и умело применять их в зависимости от конкретной обстановки, специфики решаемых задач, социально-психологических особенностей сотрудников и своих личных качеств. Именно способность к гибкости, использованию всех стилей руководства, т.е. адаптивного подхода к управлению, дает возможность директору стать эффективным руководителем. А эффективно управлять компанией позволит ему система ключевых показателей эффективности, которые отличаются от традиционных систем отчетности тем, что включает небольшое число

показателей, что позволяет охватить деятельность предприятия буквально одним взглядом, в то время как традиционные отчеты требуют длительного анализа. Она также дает руководителю гарантию того, что проблема будет выявлена прежде, чем разовьётся в катастрофу.

Желая изменить ситуацию к лучшему, произвести изменения большинство руководителей вновь полагаются на собственные силы, знания и опыт либо самостоятельно перенимают опыт других, которые не приводят к ожидаемому результату. Зачастую руководители увеличивают свой багаж знаний, посетив семинары и тренинги, которые, по их мнению, повысят уровень информативности и знаний в требующих решения проблемах, а также помогут внедрить все необходимые изменения и дополнения в работу организации. И что получается на самом деле? В большинстве случаев между намеченными изменениями и практическим внедрением реальных процессов в голове руководителя компании существует «разрыв». Практическое внедрение всех столь необходимых изменений в компании выглядит весьма туманно. В данной ситуации целесообразно обратиться к внешним консультантам (консалтинговую компанию).

Но зачем нужен консалтинг, если существуют на предприятии юридический, финансовый, коммерческий и прочие отделы – справедливо зададите Вы вопрос? Однако задачей штатных сотрудников является выполнение тех задач, которые возникают перед ними ежедневно. А вот помощь внешних консультантов понадобится, когда появляются редкие и специфические вопросы, решение которых невозможно без специальной подготовки, навыков и опыта именно в этой узкой области. В итоге привлечение стороннего консультанта позволяет предприятию привлечь к работе квалифицированного работника в нужной области, к тому же это позволит сэкономить значительные средства, так как не потребуются привлечение работника в штат на постоянной основе

Приложение 2.

Директор в ответе за все

Кто такой директор? Кто-то, кто является важным человеком? Кто получает большую зарплату? У кого есть авторитет? Возможно. Но это далеко не все. Давайте рассмотрим значение слова «директор».

Директор – управляющий, руководитель компании, предприятия. Традиционно директор (руководитель) – высшая должность в организации, наделённая полномочиями выбора стратегии развития компании, работы с кадрами, отладкой финансовых потоков предприятия и т.д.

Но так ли это на самом деле? Занимаются ли руководители малого и среднего бизнеса стратегическим управлением, развитием компании, развитием иных бизнес направлений, сколько свободного времени остается на отдых, семью?

На сегодняшний день сложилось мнение – если человек является руководителем, бизнесменом, предпринимателем, он обязательно должен много работать, проверять каждое действие сотрудников, принимать решения за сотрудников – ведь кто лучше руководителя знает что делать, и кто как не он будет нести ответственность за свои принятые решения.

И, к сожалению, у самих ***руководителей возникают иные представления относительно их роли:***

- сделать все самостоятельно, в одиночку, чтобы не переделывать заново, веря в свое превосходство;
- полностью контролировать свой бизнес, вникая во все вопросы и рутину;
- все решения должны приниматься руководителем;
- большинству подчиненных не нужно знать, зачем они что-то делают;
- все подчиненные должны выполнять любую порученную им работу;

- лучшие сотрудники должны работать больше, ведь им можно доверить выполнение многих заданий;
- самостоятельно разрабатывать и согласовать план действий, а само внедрение должны осуществлять подчиненные;
- прочее.

Большинство сотрудников также считают, что у кого власть, у того ответственность, т.е. ТЫ начальник – вот и отвечай за решение всех проблем. В связи с таким мнением подчиненные (сотрудники) и ведут себя соответствующим образом, например:

- подчиненный обращается к руководителю за советом, вынуждая принимать решения или решать проблемы, находящиеся в сфере ответственности подчиненного;
- сотрудник прикидывается бестолковым, чтобы другие выполняли его работу;
- сотрудник держится подалеже от руководства, чтобы сослаться на то, что им не руководят, никто ему не помогает, никто его и слушать не хочет и т. д.;
- сотрудник охотно берет на себя много поручений, но когда от него пытаются получить какой-то конкретный результат, ссылается на перегруженность, перечисляя все, что на него навалено;
- руководителю предоставляется неполная информация, сообщается лишь то, что отвечает интересам работника;
- намеренная концентрация работником в своих руках опыта, рабочих навыков, информации по определенному направлению работы и нежелание делиться этим с новичками и другими сотрудниками;
- предлагаемое подчиненным решение преподносится как единственно возможное, часто это уже шантаж.

Возникновение таких мнений и соответствующих ситуаций вызвано неправильной организацией работы как непосредственно самим руководителем, так и его сотрудниками. Ведь задача руководителя состоит не в том, чтобы загрузить себя работой и ответственностью, а в том, чтобы планировать, направлять и контролировать работу других.

Прежде всего, **беря на себя чужие обязанности, руководитель вредит бизнесу**, так как, решая вопросы за своих подчиненных, он, в этот момент, с одной стороны, отвлекается от своих дел и не выполняет свою работу, которая куда важнее и значимее для организации, а с другой стороны, поощряет безответственность своих подчиненных. Каждый сотрудник, не зависимо от занимаемой должности, должен справляться со своими обязанностями. Ему за это платят. Вместе с тем подчиненный, один раз проделав такой трюк с руководителем, будет возвращаться к этому методу снова и снова, облегчая свою жизнь и незаслуженно получая оплату труда за работу, с которой он, по факту, не справляется.

Отсутствие четкого разграничения задач, ответственности и служебных функций, неправильное понимание компетентности очень часто подводит организацию. В результате затрудняется решение многих проблем, функционирование организации, возникают узкие места.

Чтобы избежать подобных недостатков, **нужно заранее четко определить задания, обязанности, информационные каналы и степень ответственности каждого**. В этом случае будут полностью исключены возможность перекалывания ответственности за невыполнение работ на чужие плечи и дублирование операций.

Самое эффективное средство борьбы — четкие и детализированные бизнес-процессы с разработанной на их основе **постоянно модернизируемой схемой организации (оргструктура)**, которая увязана с **должностными инструкциями**. Подобные инструкции должны однозначно определять права, обязанности и функции каждого отдела и каждого служащего.

Приложение 3

Ваш стиль руководства персоналом

Развитие Вашего предприятия во многом будет зависеть от Вашего стиля руководства персоналом.

Можно по-разному руководить своими сотрудниками: от полного невмешательства в их работу до жесткой диктатуры в отношениях с подчиненными.

Нормальный стиль руководства персоналом, как правило, избегает отмеченных выше крайностей. Обычно используются два основных способа руководства: "командно-административный" или "демократический".

От этого будет зависеть характер Вашего общения с подчиненными, подходы к решению существующих проблем, характер принятия решений и т.д.

Поинтересуйтесь у своих коллег, друзей или родственников, какой стиль руководства персоналом, по их мнению, характерен для Вас.

Полное невмешательство в работу сотрудников
Руководство с помощью различных служебных поручений
Совместное решение трудностей (демократический стиль)
Учет мнения подчиненных при принятии какого-нибудь решения
Командно-административный (приказной) стиль руководства
Диктаторские методы в отношениях с подчиненными

Как часто мы видим соринку в глазу у другого, а у себя не замечаем бревна.

Иногда – например, при выполнении срочной работы – нужно быть и диктатором. Такая ситуация не предполагает разработки подробного плана действий или творческого подхода.

Однако бывают такие ситуации, когда просто невозможно использовать диктаторские методы руководства. От этого будет только хуже.

Кроме того, каждый сотрудник требует к себе индивидуального подхода.

Руководителю малого предприятия особенно важно уметь управлять своими подчиненными, поскольку в силу специфики предприятия малого бизнеса он склонен гораздо активнее заниматься своими делами, нежели организацией труда своего персонала. Опасность такого подхода заключается в том, что постепенно Вас засасывают текущие дела. В результате Вы тратите на них столько времени, что не успеваете думать о совершенствовании работы своего предприятия.

Некоторые предприниматели сознательно "погружаются в дела", чтобы избежать возможного возникновения неприятных ситуаций и неизбежного решения, связанных с этим сложных вопросов.

Вспомните, не было ли у Вас таких случаев за последние несколько недель, когда Вы сами выполняли работу, которую должны были проделать Ваши сотрудники.

Ответьте честно, почему Вы делали эту работу и чем бы Вы могли заниматься вместо этого

Важно отдавать себе отчет в том, что Вы играете роль не рядового члена команды, а ее руководителя.

В данном случае часто используют так называемую "модель единства трех видов потребностей".

ЦЕЛЕВЫЕ ПОТРЕБНОСТИ

КОМАНДНЫЕ ПОТРЕБНОСТИ

ИНДИВИДУАЛЬНЫЕ ПОТРЕБНОСТИ

Эта модель используется для того, чтобы обратить внимание всех менеджеров, управляющих персоналом, на необходимость решения триединой задачи:

- достижение поставленной цели;
- превращение трудового коллектива в команду единомышленников;
- создание условий для максимально полного удовлетворения индивидуальных потребностей отдельных сотрудников.

Менеджер высокого уровня способен справиться с поставленной задачей. Менее способный менеджер может обеспечить что-то одно в ущерб остальным частям данной задачи. **К чему это может привести?**

Литература

1. Большаков А.С., Михайлов В.И. Современный менеджмент: теория и практика. – СПб: Питер, 2002. – 416 с.
2. Дафт Р.Л. Менеджмент – СПб.: Издательство «Питер», 2004. – 864 с.
3. Друкер, Питер, Ф. Практика менеджмента: учеб. пособ; пер. с англ.. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2000. – 398 с.
4. Менеджмент малого бизнеса: учебник; под ред. проф. М. М. Максимцова и проф. В. Я. Горфинкеля. – М.: Вузовский учебник, 2007. – 269 с.
5. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента; пер. с англ. – М.: Дело, 2004.
6. Сахно Є.Ю. Менеджмент «малих» та «середніх» підприємств: навч. посіб. – К.: Кондор-Видавництво, 2015. – 342 с.
7. Стивен П. Роббинс, Коултер Мэри. Менеджмент; пер. с англ. – 6-е изд. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2002.

Музиченко Г. В.

*доктор політичних наук, професор
кафедри політичних наук і права*

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 крупних компаній, і рядовим службовцям, і підприємцям. Міжнародна консультативна компанія Chipin&Partner провела дослідження і з'ясувала, що

36% робочого часу люди витрачають практично даремно, а 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,

20% робіт забезпечують 80% кінцевого результату,

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, 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 та підприємців*

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-продовжений 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 гromадяться купи і стопки паперів, хоча при цьому він зазвичай знаходить все, що йому потрібно. 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 зтягує 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 львопівкульних 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 ухвалені 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, доходячи 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. 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 впливає 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.

Література

1. Аллек Д. Как привести дела в порядок. Искусство продуктивности без стресса / Дэвид Аллен ; пер. с англ. С. В. Каденко. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2014. – 368 с.
2. Архангельский Г. Корпоративный тайм-менеджмент. Энциклопедия решений / Глеб Архангельский. – М. : Альпина Диджитал, 2010. – 212 с.
3. Архангельский Г. Формула времени / Глеб Архангельский. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2011. – 230 с.
4. Архангельский Г. Тайм-драйв : как успевать жить и работать / Глеб Архангельский. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2016. – 272 с.
5. Архангельский Г. и др. Тайм-менеджмент : полный курс / Глеб Архангельский. – М. : Альпина Пабlishер, 2016. – 312 с.
6. Зайверт Л. Ваше время – в Ваших руках / Лотар Зайверт. – М. : Интерэксперт, 1995. – 268 с.
7. Палладино Л. Максимальная концентрация. Как сохранить эффективность в эпоху клипового мышления / Люси Джо Палладино. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2015. – 320 с.
8. Фьоре Н. Легкий способ перестать откладывать дела на потом / Нейл Фьоре ; пер. с англ. Ольги Терентьевой. – 2-е изд. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2014. – 288 с.
9. Франк Я. Музы и чудовище : как организовать творческий труд / Яна Франк. – 5-е изд. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2013. – 272 с.

Музыченко А. В.

*доктор политических наук, профессор
кафедры политических наук и права*

СТАРТАПЫ КАК СОВРЕМЕННАЯ ФОРМА ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА

1. Понятие стартапа

Сегодня о стартапах как форме ведения бизнеса не говорит разве что ленивый, и каждый вкладывает в это понятие совершенно разный смысл, однако ожидает от самого стартапа быстрого коммерческого эффекта. И если ранее стартапы в основном были применимы к сфере IT-технологий, то сегодня они стали универсальной организационной формой ведения предпринимательской деятельности в любой сфере бизнеса.

Общепризнанное определение рассматриваемого термина дал Стив Бланк:

Стартап – это компания, созданная для поиска воспроизводимой и масштабируемой бизнес-модели.

Воспроизводимость – это возможность многократно продать полученное решение;

Масштабируемость – возможность существенного роста проекта.

Помимо этого, важной отличительной особенностью стартапов является *технологичность*. В основе большинства из них лежат некие технологические ноу-хау.

Иногда стартапами называют компании, которые собираются предложить потребителям инновационные товары и услуги, но в настоящее время находятся в процессе поиска подходящих бизнес-технологий и финансовой поддержки. Будущее таких компаний выглядит неопределенным.

Стартап (start-up – стартовать, запускать) – это *только что созданная компания (возможно даже не являющаяся еще юр. лицом) находящаяся на стадии развития и строящая свой бизнес либо на основе новых инновационных идей, либо на основе только что появившихся технологий.*

Четкого временного промежутка, в течение которого фирму можно назвать стартапом, нет. Рамки варьируются от пары недель до нескольких месяцев. В дальнейшем, независимо от судьбы проекта, он перестает быть стартапом.

Наиболее современное значение и понятие стартапа – тот или иной венчурный проект.

Одной из **основных причин создания**, успешного развития и дальнейшего существования стартапов считают *неповоротливость и медлительность* крупных корпораций, которые успешно используют уже имеющиеся продукты, а разработкой и созданием новых почти не занимаются. Поэтому стартапы, благодаря своей мобильности в плане воплощения новых идей составляют конкуренцию крупным корпорациями.

Основным ресурсом для создания нового стартапа служит хорошая *новаторская идея*. Собственно за свежими и необычными идеями гонятся многие и часто на приобретение их не жалеют крупные суммы. Сама идея, не имеющая никакого материального воплощения, а существующая только на бумаге или на словах (план стартапа), может стоить очень много. Другим фактором успешности этой идеи является ее востребованность (степень необходимости для потребителя), ведь идея может быть необычной и новой, но пользы от нее будет минимум.

Отличительные черты стартапов:

1. **Короткая история существования.** О стартапе мало кто слышал, о нем практически не упоминается в СМИ. Поэтому составить какие-то прогнозы, связанные с дальнейшим развитием, крайне трудно.

2. **Все процессы находятся на стадии формирования.** Это тот период, когда компания только занимает свою нишу и осваивает аудиторию.

3. **Стартаперы нередко используют нововведения в управленческих и организационных процессах.** Лучшие мировые компании на начальных этапах были первопроходцами в своей области.

4. **Часто проект держится на энтузиазме создателей и новаторских идеях.** Многих на создание вдохновляет важная проблема: коммерческая, научная, социальная. Она же является и его основой.

5. Создатели **используют всевозможные способы продвижения собственного проекта:** профессиональные форумы, тематические конференции, СМИ. Несмотря на то что стартап редко получает какие-то награды, инвесторам его представляют в качестве молодого, но перспективного.

6. **Коммерческая основа не является обязательным условием для создания стартапа.** Он может быть социальным, гуманитарным, информационным, научным. Важно отметить, что к стартапу не относят исследования, затрагивающие интересы лишь малой части социума.

Термин «стартапер» является, в некотором роде, синонимом слова «предприниматель». Ведь настоящий стартап является полноценным бизнесом.

По роду занятий и профессии стартапер может быть не только бизнесменом, но заниматься разработкой, дизайном, быть инженером или экономистом.

Чаще всего, сооснователями одного стартапа становятся двое людей: предприниматель и технар. Но иногда стартап создается и одним фаундером, который занимается как разработкой, так и продвижением своего продукта.

Каждый год на украинском рынке появляются от 300 до 600 новых стартапов. Из них около 150 – это достаточно серьезные проекты. Тем не менее, из них выживают только несколько десятков (около 20-40). Данная статистика достаточно ярко описывает реальное положение дел на отечественном рынке стартапов и показывает, что далеко не все начинания приходят к успеху.

Однако стоит заметить, что подобная ситуация характерна и для других стран. Доказательством тому служат периодические рейтинги неуспешных стартап-проектов, которые так и не смогли перерасти в полноценные компании, даже несмотря на наличие неплохой идеи или инвестиций. Практически хрестоматийным примером, описанным во многих бизнес-изданиях, можно считать банкротство крупной американской торговой интернет-площадки **Boo.com** в 2000 году. Причин закрытия стартапа было много, начиная от некорректной работы сайта до расточительства основателей проекта. Компания должна была и имела все предпосылки стать одним из ведущих торговых сайтов, но потерпела фиаско.

2. История появления понятия

Слово «стартап» появилось в 1939 году и изначально упоминалось только в области информационных технологий. Его связывали с появлением молодых компаний, каждая из которых стремилась представить аудитории то, что конкуренты еще не успели или просто не догадались создать. Тогда вблизи города Сан-Франциско, в долине Санта-Кларе (Калифорния), сконцентрировались почти все предприятия и фирмы, занимающиеся разработками в сфере высоких технологий. В те времена студенты Стэнфордского университета Дэвид Паккард и Уильям Хьюлетт, создавая здесь свой небольшой проект, называли это дело стартапом. Со временем этот стартап перерос в такую огромную и успешную компанию, как Хьюлетт-Паккард.

Пик активного роста всевозможных организаций как коммерческих, так и некоммерческих, пришелся на период с конца 1990-х по середину 2000-х. Это время получило название «пузырь доткомов», так как было создано огромное количество интернет-компаний. Поэтому многие ошибочно называют стартапом все проекты, созданные в Сети.

Сегодня стартапами ошибочно характеризуют все интернет-проекты (сайты), отличающиеся от остальных какой-то «изюминкой». Это мнение возникло по итогам наблюдения за наиболее удачными, как зарубежными, так и отечественными стартапами всемирной паутины. Такими как:

– Социальные сети Facebook, «ВКонтакте», «Одноклассники.ру». Однако если основываться на классическом понятии стартапа (где основными характерными чертами являются наличие оригинальной идеи и свободная, ни кем не занятая ниша), то только первый (Facebook) может считаться таковым. Два других сайта – это удачные копии, имеющие успех лишь в Рунете.

– Самая большая интернет-энциклопедия — Википедия. Число статей на этом ресурсе невозможно подсчитать, так как их количество ежедневно растет.

– YouTube – самая крупная база видеороликов.

– Flickr – один из самых популярных сервисов для хранения фотографий.

– Twitter – платформа созданная Джеком Дорси для обмена короткими сообщениями.

В последующем это понятие перекечовало и в остальные области: научных и социальных исследований, культуры, предпринимательства, экономики. Рамки расширились,

и стартапами стали называть не только информационные проекты, но и любые недавно созданные организации. Что касается новаторства и энергичного продвижения, здесь понятие сохранило суть.

Ежегодно увеличивается число государственных программ, по которым фонды делают инвестиции в стартапы и обеспечивают поддержку молодым организациям. Благодаря такой поддержке современные стартаперы более уверены в своих силах, нежели раньше. Но не стоит недооценивать важность стартового капитала. Без должной финансовой базы, даже при наличии новаторской идеи и энтузиазма команды, добиться успеха крайне трудно.

3. Стадии развития стартапов

В своем развитии стартап проходит несколько этапов (стадий) своего. Существуют различные точки зрения по поводу того, сколько этапов проходит стартап за свою жизнь, которую очень часто именуют «жизненным циклом стартапа». Самая простая схема развития стартапа представлена на рис. 1.



Рис.1. Жизненный цикл стартапа

При этом не обязательно, что каждый успешный стартап проходит все перечисленные ниже стадии, бывает, что некоторые из них он просто «перескакивает», но подробное описание дает лучшее понимание того, как развивается стартап компания:

1. **Стадия стартапа – Pre-startup:** временной период, длящийся от момента зарождения идеи до выхода товара на рынок.

На этом этапе подбирается команда, генерируются идеи, совершаются пивоты (смены курса, когда может поменяться бизнес-модель или модель продвижения, или алгоритм).

2. **Стадия стартапа – Pre-seed:** стадия, когда уже есть идея и четкое понимание что именно надо покупателям, однако еще нет ясного представления о том, как эту идею лучше реализовывать технически и как ее следует продвигать, чтобы она приносила деньги, или же есть, но только в самом общем виде.

Привлечь инвестиции у фондов на предпосевной очень сложно. Обычно это собственные средства, бутстраппинг, помощь друзей и родственников. Так создавался Facebook, например. Однако, инвестор, который зашел в проект на этой стадии может получить хорошую долю, а используя свою экспертизу и опыт, дать проекту начальный толчок и превратить его в бизнес.

На предпосевной риски конечно самые высокие, но и затраты относительно небольшие.

3. **Стадия стартапа – Seed:** посевная стадия, на этапе которой изучается рынок, составляется план стартапа, составляется и выполняется техническое задание, создается и тестируется прототип, идет поиск первых инвесторов и подготовка к пуску проекта.

Стоимость проекта на посевной стадии, как правило, в несколько раз больше, чем на предпосевной. Здесь можно привлечь инвестиции, отдавая уже меньшую долю в проекте. В то же время, риск меньше, и желающих вложиться соответственно больше.

4. **Прототип:** создание технического задания и проектировка интерфейсов.

5. **Работающий прототип:** создание продукта или проекта с самыми основными функциями.

6. **Альфа-версия продукта или проекта:** продукт (проект) уже готов, но еще не протестирован. В процессе опробования и испытаний, в интерфейс вносятся некоторые мелкие коррективы, которые не были учтены при разработке и создании технического задания. Начинаются вести переговоры с первыми клиентами.

7. **Закрытая бета-версия продукта или проекта:** продукт (проект) уже имеет вид, близкий к тому, каким его задумывали стартаперы, у проекта (продукта) появляется небольшое количество пользователей, приглашенных основателями стартапа для того, чтобы опробовать сервис и сообщить о недоработках и возможных улучшениях.

8. **Публичная бета-версия продукта или проекта:** ведется умеренно активное привлечение пользователей, осознавших для себя необходимость в тех услугах, которые предлагает проект, либо пользователей самых любопытных, которые постоянно находятся в поиске чего-то нового. Часто публичная бета-версия происходит путем распространения ограниченного количества приглашений (инвайтов). Также заключаются договора с первыми клиентами.

9. **Запуск товара (проекта) в производство или использование.** Startup стадия: решающая стадия для любого проекта – ранняя и поздняя startup стадия – стадия запуска и первоначальный период его работы.

10. **Стадия роста:** стартап занимает на рынке устойчивое положение и уверенно движется к завоеванию ниши, которая была намечена на стадии написания бизнес-плана;

11. **Стадия расширения:** стартап уже выполнил либо приблизился к выполнению бизнес-плана на первичном целевом рынке, и начинает увеличивать границы за счет завоевания других рынков. Расширять бизнес компания может как единолично, так и за счет покупки других предприятий.

12. **Стадия выхода:** Под выходом в первую очередь понимается выход из бизнеса (частично либо полностью) бизнес-ангелов и венчурных инвесторов, ранее принимавших участие в финансировании стартапа. Выход может происходить через продажу фирмы стратегическим инвесторам, через размещение акций компании на бирже (выход на IPO) и через частное размещение (продажа акций предприятия фондам прямых инвестиций). Венчурные фонды финансируют перспективные стартапы которые на начальной стадии роста, как правило, всегда демонстрируют стремительный рост, а к стадии выхода рост стартапа замедляется по сравнению с предыдущими стадиями, хотя сам бизнес становится более стабильным. Также одним из вариантов «выхода» и стартаперов и инвесторов может быть прекращение бизнеса и банкротство предприятия.

4. Виды стартапов

Стартапы принято классифицировать по нескольким признакам – например, по особенностям продукции и рынка сбыта.

Различают следующие виды стартапов:

1. **«Успешные копии».** В эту группу входят многочисленные проекты, в некоторой степени являющиеся клонами зарубежных. В первую очередь это социальные сети. Как оказалось, такие копии весьма перспективны.

2. «Агрессивные пришельцы». Эта группа объединяет стартапы, ориентированные на захват какого-либо сегмента рынка и изгнание из него конкурирующих компаний. Внедрение продукта на рынок может быть реализовано за счет его исключительного ценового преимущества.

3. «Темные лошадки». Так можно назвать стартапы, перспективы которых не ясны ввиду их новаторства. С одной стороны, создатели этих стартапов идут на большой риск, делая попытку продвигать их, а с другой стороны – в случае успеха им гарантирована колоссальная прибыль.

Стадия развития	Ступени роста в пределах стадии	Комментарий
Ранняя стадия	Достартовая ступень (seed)	Относительно небольшой объем инвестиций, необходимый изобретателю или предпринимателю для разработки жизнеспособных образцов либо концепции новой продукции. Если такой образец создан, на этой стадии могут осуществляться предварительные исследования рынка, создание команды, доведение продукта до коммерчески пригодной стадии, а также написание бизнес-плана
	Стартовая ступень (start-up)	Инвестиции направляются на подготовку продукта к коммерциализации, а также на начальные усилия по его продвижению на рынок
	Раннее финансирование (early stage)	Компания уже создана, осуществляется производственная деятельность, инвестиции необходимы для повышения стоимости. Как правило, венчурные капиталисты финансируют именно эту ступень раннего развития, оставляя более ранние и, следовательно, более рискованные ступени бизнес-ангелам
Средняя стадия (стадия расширения)	Расширение (expansion)	Инвестиции в оборудование и в оборотный капитал. Компания на этой стадии может быть прибыльной, а может и не приносить прибыли, но иметь хорошие перспективы для развития. Наряду с венчурными капиталистами к финансированию могут подключаться и другие инвесторы
Поздняя стадия	Поздняя ступень развития (late)	Компания достигла стабильных темпов роста и, как правило, является прибыльной. Важным аспектом для финансирования такой компании является наличие у нее положительного денежного потока
	Переходная ступень (bridge)	Финансирование привлекается, если в течение года планируется выход компании на фондовый рынок. Как правило, является структурированным и совмещается с финансовой реструктуризацией
Завершающая стадия	«Выход» инвесторов из компании (exit)	Этап развития компании, на котором происходит продажа доли инвестора другому стратегическому инвестору, их первичное размещение на фондовом рынке (IPO) или выкуп менеджментом (MBO). Продажа происходит по ценам, намного превышающим вложения, что позволяет инвесторам зафиксировать значительные объемы прибыли

Рис. 2. Стадии развития стартапов

Также стартапы можно различать *по степени наукоемкости*:

1. Стартапы, основанные на высоких технологиях. Бизнес, построенный на новейших научных открытиях, может быть очень доходным. Но чтобы запустить его, требуется серьезное финансирование, которое могут обеспечить только крупные инвесторы.

2. Традиционные стартапы. На самом деле, чтобы открыть успешный бизнес, не обязательно создавать инновационную идею. Некоторые стартапы формировались на базе нехитрых, легко реализуемых идей, и в результате сделали своих создателей состоятельными людьми.

На основе сопоставления маркетинговой стратегии и уровня продаж выделяют следующие виды стартапов:

1. **Автоматизатор.** Это – сервис, который осваивается самими пользователями; сфокусирован на потребительском сегменте; построен «вокруг продукта»; быстро взаимодействует и выполняет задачи; часто – служит для автоматизации процессов, ранее выполнявшихся вручную.

Особенности: здесь преуспевают команды с сильной технической подготовкой; такой стартап активно берется за освоение существующих рынков и требует меньше всего капиталовложений по сравнению со всеми остальными типами стартапов.

Примеры: Google, Dropbox, Eventbrite, Slideshare, Mint, Pandora, Kickstarter, Hunch, Zynga, Playdom, Modcloth, Vox.net, Basecamp, Hipmunk.

2. **Преобразователь общества.** Это сервис, который осваивают сами пользователи; отличается ростом числа «уходящих» пользователей и имеет эффекты нетворкинг-коммуникаций.

Особенности: для выхода на стадию масштабирования данному типу стартапов требуется на 50% больше времени, чем для типов стартапов; команды с ориентацией на бизнес и со сбалансированным соотношением бизнес- и технической подготовки здесь работают эффективнее, чем команды с запасом исключительно технических знаний; такой стартап активно берется осваивать новые рынки и склонен к существенному наращиванию команды на заключительной стадии масштабирования проекта в полноценную компанию.

Примеры: Ebay, OkCupid, Skype, Airbnb, Craigslist, Etsy, IMVU, Flickr, LinkedIn, Yelp, Aardvark, Facebook, Twitter, Foursquare, Youtube, Dailybooth, Mechanical Turk, MyYearbook, Prosper, Paypal, Quora.

3. **Интегратор.** Это стартап, ориентированный на генерирование прибыли за счет скрытых платежей и построение которого происходит вокруг продукта. У таких стартапов монетизация происходит на ранней стадии и они преимущественно ориентированы на сравнительно малые рынки, при этом часто внедряют инновации из пользовательского сегмента и перестраивают внедренные решения для пользователей так, чтобы они отвечали задачам малого бизнеса.

Особенности: лучше справляются с данными проектами команды с бизнес-подготовкой либо сбалансированным числом технических специалистов и тех, кто понимает толк в бизнесе (по сравнению с командами, состоящими исключительно из «технарей»); такой стартап чаще идет на существующий рынок с продуктом, цена которого для потребителя ниже, чем у конкурентов; более склонны обслуживать проект малой командой даже на стадии масштабирования проекта в большой бизнес из стартапа.

Примеры: PBworks, Uservoice, Kissmetrics, Mixpanel, Dimdim, HubSpot, Marketo, Xignite, Zendesk, GetSatisfaction, Flowtown.

4. **Челленджер.** Это вид стартапов, которые продают услуги и решения предпринимательскому сектору, в значительной мере зависят от пользователей и осваивают сложные и негибкие рынки (малочувствительные и пассивно настроенные по отношению к изменениям и инновациям); характеризуются повторяющимся процессом продаж в рамках проекта.

Особенности: команды, состоящие из людей с бизнес-мышлением и навыками, преуспевают в данном сегменте намного лучше, чем смешанные команды или команды из «технарей»; размер рынка в 6-7 раз больше, чем рынок для проектов других типов в данной классификации. Данные стартапы склонны либо атаковать существующий рынок при помощи более качественного продукта, либо осваивать новый рынок; склонны наращивать число людей в команде на стадии масштабирования проекта и превращения его из стартапа в

компанию, что требует существенно больших объемов капиталовложений по сравнению с другими типами стартапов.

Примеры: Oracle, Salesforce, MySQL, Redhat, Jive, Ariba, Rappleaf, Involver, BazaarVoice, Atlassian, BuddyMedia, Palantir, Netsuite, Passkey, WorkDay, Apptio, Zuora, Cloudera, Splunk, SuccessFactor, Yammer, Postini.

5. Финансирование стартапов

Финансирование стартапов в рамках мирового сообщества уже давно поставлено на поток. Сегодня инвестициями в стартапы занимаются так называемые бизнес-ангелы и венчурные фонды. К этим двум кошелькам стартапов можно условно добавить друзей и родственников. И как бы кому не показалось странным, но именно эта категория занимает второе место в Украине по объемам вложений в стартапы, а на мировом уровне – третье.

Каждому этапу (стадии) развития стартапа характерен свой вариант (способ) финансирования, который хорошо виден на рис. 3.

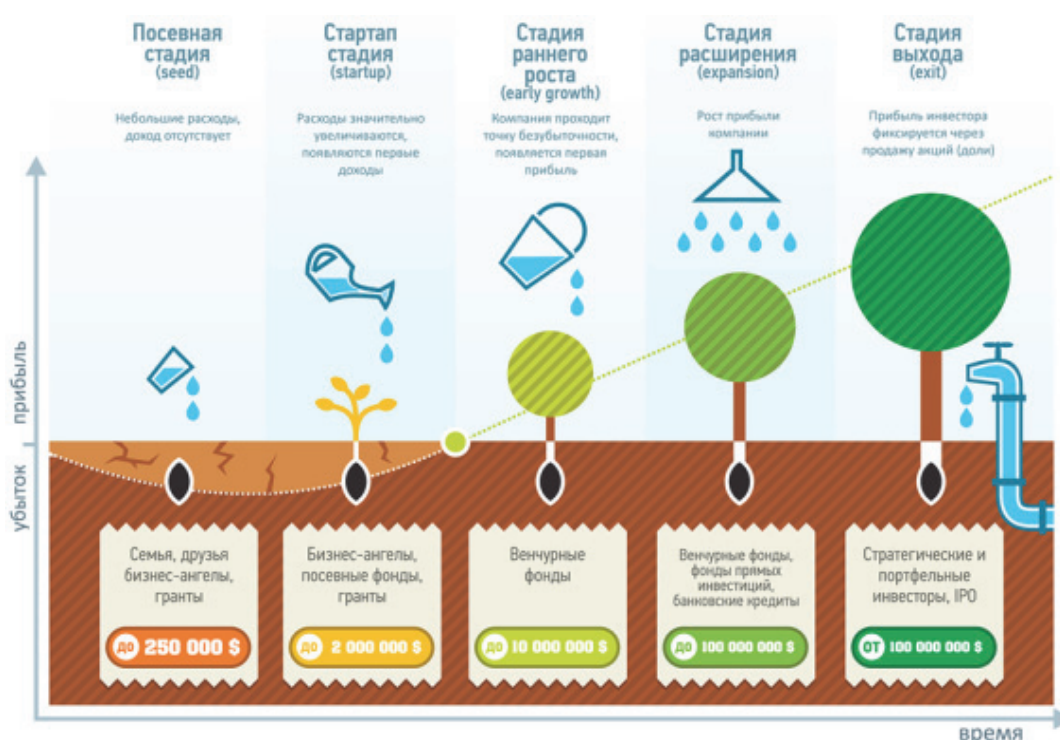


Рис. 3. Соответствие способов финансирования стартапов стадиям его развития

Существует на данный момент **пять способов финансирования стартапов** в Украине:

1. Бизнес-ангелы – частные лица, инвестирующие в бизнес как правило еще на этапе становления идеи. В этом кроется главная составляющая инвест-ангелов. В основном, они не вмешиваются в дела компании и не настаивают на срочном возврате вложенных средств. Их цель – получить прибыль в долгосрочной перспективе, ведь инвестирование в стартапы компаний не основной источник их доходов.

Это относительно новая для Украины категория инвесторов, хотя во всем мире она считается одной из наиболее результативных. Именно с поддержкой бизнес-ангелов стартовали такие проекты, как Twitter, Google, PayPal, Facebook, Skype.

Украинских бизнес-ангелов можно условно разделить на три категории:

1. Состоявшиеся предприниматели, которые уже готовы делать give back – что-то возвращать обществу.
2. Топ-менеджеры компаний, которые инвестируют в стартапы с целью диверсификации источников доходов.

3. Сотрудники венчурных фондов, которые знакомы с инвестированием в стартапы по роду своей деятельности и принимают решение стать бизнес-ангелом.

2. **Венчурные фонды**, в отличие от бизнес-ангелов, *инвестируют в стартапы средства своих вкладчиков* (деньги страховых компаний, пенсионных фондов, частных лиц) и *финансируют проекты, обладающие высокой или средней долей риска*, но при этом с *хорошим потенциалом доходности*. Обычно такие вложения осуществляются в сфере новейших научных разработок, высоких технологий. Как правило, 70–80 % проектов не приносят отдачи, но прибыль от оставшихся 20–30 % окупает все убытки.

Венчурные фонды как бизнес-ангелы порой могут вложиться в проекты еще на раннем этапе (когда существует только бизнес-план), но чаще они предпочитают недавно вышедшие на рынок компании, у которых нет средств для полноценного старта.



Рис. 4. Бизнес-ангелы и их роль в финансировании стартапов

Наиболее известные венчурные фонды, работающие на территории Украины: TaVenture, Chernovetsky Investment Group, Dekarta Capital, AVentures Capital, Vostok Ventures. Рынок венчурного инвестирования в украинские проекты достаточно закрыт. Тем не менее, этот рынок заметно растет с каждым годом.

В истории развития нашей страны были периоды, когда практически любое инвестирование в украинскую компанию считалось венчурным (рисковым) вложением. В настоящий момент срок окупаемости инвестиций в большинство отраслей украинской экономики достаточно предсказуем, если речь идет об уже работающем бизнесе, который планирует расширение, модернизацию, диверсификацию и прочее. Исключения составляют стартапы, которые по-прежнему сопряжены с высокой степенью риска для инвестора потери вложенных средств. Венчурные компании осознанно идут на риск инвестирования в бизнес-идею или проект, находящийся в нулевой стадии, ради возможности получения высоких процентов на относительно небольшую сумму вложений. Многие венчурные фонды закладывают в схему работы возможность полного или частичного списания вложенных средств. В качестве компенсации высоких финансовых рисков они предъявляют требования к доходности инвестируемых проектов от 50% до 100% годовых.

Венчурные фонды отбирают стартапы по нескольким ключевым критериям:

- **Размер целевого рынка** – чем он глобальнее, тем больше у вас шансов получить финансирование;
- **Опыт работы в данной сфере у автора проекта.** Для венчурного инвестора будет большим плюсом, если у стартапера есть большой опыт практической работы в данной сфере, желательно, по «обе стороны баррикады»;

- **Наличие постоянных заказчиков**, рост количества клиентов, увеличение прибыли или наличие качественной модели, которая предусматривает реализацию перечисленных факторов;

- **Грамотный бизнес-план или инвестпрограмма**, обосновывающие сумму необходимых инвестиций, сроки возврата, ожидаемый эффект от инвестирования.

3. Стартап-инкубатор – это организация, занимающаяся поддержкой стартап-проектов молодых предпринимателей на всех этапах развития: от разработки идеи до её коммерциализации. Наиболее известные в Украине – Happy farm, WannaBiz, EastLabs, GrowthUp, Polyteco, Founder Institute.

Этот вариант хорошо подходит тем, кто только хочет создать собственный бизнес и не имеет опыта предпринимательства. Как правило, инкубаторы предоставляют инфраструктуру (офис, оргтехнику, связь), участие в тренингах и тематических мероприятиях, услуги консультантов или менторов. Они помогают стартаперам провести маркетинговые исследования, составить бизнес-план, развить проект до уровня, когда им могут заинтересоваться потенциальные инвесторы. Некоторые бизнес-инкубаторы предлагают зарубежную стажировку, помощь в привлечении инвестиций и сопровождение проекта для получения следующего этапа инвестирования.

Условия, на которых можно принять участие в работе бизнес-инкубатора, отличаются в различных структурах. Это может быть:

- **бесплатный вход для участника с последующим предоставлением доли бизнес-инкубатору в работающем проекте.** При этом пакет акций, на которые претендует инкубатор, может колебаться от 5% до 25%.

- **оплата за комплекс услуг, предоставляемых бизнес-инкубатором** (от 400 гривен до 600 долларов). В этом случае инкубатор не становится совладельцем бизнеса.

- **плата за обучение в бизнес-инкубаторе плюс минимальный пакет акций** в компании после старта проекта.

4. Бизнес-акселераторы. Это следующая, по сравнению с инкубаторами ступень. Акселераторы предназначены для хорошо проработанных стартапов, основанных на бизнес-идее, которая, с достаточно высокой долей вероятности, может быть реализована. К работе в акселераторах допускаются проекты, которые прошли тщательный отбор экспертов, оценивающих инвестиционный потенциал.

В список услуг, предоставляемых бизнес-акселераторами, входят обучение, менторство, консультации, обеспечение инфраструктурой, информационная и финансовая (pre-seed investments) поддержка проекта на начальном этапе. Как и в случае с инкубаторами, финансовое сотрудничество предлагается по нескольким схемам, индивидуальным у каждого акселератора. Это может быть платное или бесплатное участие, если данным проектом заинтересовались потенциальные инвесторы.

Как правило, бизнес-акселератор претендует на долю в будущем бизнесе в размере от 5% до 25% или возможность приобретения определенного пакета акций по льготной стоимости.

Главная задача бизнес-акселератора – развить проект до уровня создания прототипа изделия или рабочей версии софта и привлечь инвестиции для реализации проекта.

5. Краудфандинг как способ финансирования стартапа становится все популярнее. На фоне спадающей популярности инкубаторов и растущей серьезности бизнес-ангелов, краудфандинг демонстрирует хорошие показатели.

Самая популярная краудфандинговая платформа в мире – это Kickstarter. Существует множество мифов о сложностях выхода на данную платформу, но успешный опыт проектов Petcube, Iblazr и Sammy-icon развенчивают эти суеверия. Так как IT-проекты нуждаются в развитом рынке, предпочтительнее собирать на них деньги на подобной платформе мирового масштаба. В тоже время проекты из сферы искусства (но не в духе американизма) и региональные социальные инновации лучше воспринимаются на национальных краудфандинговых платформах.

В Украине единственной краудфандинговой платформой сейчас является **Big Idea**. Предпочтение отдается социальным инновационным проектам и проектам в сфере искусства. Первым профинансированным IT-проектом была сама же краудфандинговая платформа (Спільнокошт).

Краудфандинг выгодно отличается от других способов финансирования отсутствием необходимости делиться долей стартапа. Но, в тоже время, организация компании по сбору средств занимает однозначно больше усилий, чем встреча с инвестором. *В краудфандинге каждый участник является инвестором.* Но, в тоже время, формируя обширный круг инвесторов, вы формируете мощное ядро своих будущих пользователей, которые заинтересованы в вашем успехе.

На ранних стадиях наиболее удачным будет финансирование за счет бизнес-ангелов, краудфандинга и стартап-инкубатора. Венчурные инвестиции удобнее привлекать на втором этапе финансирования. В любом случае, выбирая схему финансирования стартапа, лучше быть внимательным в юридических моментах и выбрать для себя модель финансирования, которая бы не сковывала в принятии финансовых решений в дальнейшем.

6. Этапы финансирования стартапов

Практически все стартапы проходят **три** наиболее заметных **этапа финансирования**:

1. Быстроходный этап развития стартапа — стремительный прирост стоимости стартапа с нуля до рыночной его стоимости. Это наиболее заманчивый этап для инвесторов. Этап довольно длительный, от нескольких месяцев до нескольких лет. Инвестиционная доходность зашкаливает. По некоторым проектам постоянно превышает 1% в день - 35% в месяц. Это крайне интересный этап для финансовых игроков, бизнес-ангелов и венчурных инвесторов.

Именно на этом этапе стартаперы попадают в вилку. Продавать доли дорого - не покупают игроки. Продавать дешево - себе в убыток. Найти золотую середину - залог успеха. Но продавать все доли по одной цене тоже не правильно. Первых покупателей обманываешь, последние сделки приносят убыток. В целом, конечно, - это игра, где выигрывает умный.

2. Стабилизационный этап развития стартапа - слабый рост стартапа или полное его отсутствие при выходе стартапа на запланированную мощность. Это малоходный для инвесторов этап, когда бизнес становится стабильным, стоимость стартапа фиксируется на конкретной величине и практически не изменяется. Инвестиционная доходность ограничивается только выплатой дивидендов. Это крайне нежелательный этап для финансовых игроков, бизнес-ангелов и венчурных инвесторов.

3. Инвестиционный рывок - этап, когда стартапом заинтересовались стратегические инвесторы. Цены стартапа в этот период взлетают астрономически, в некоторых случаях в десятки раз.

Для всех финансовых игроков, бизнес-ангелов и венчурных инвесторов важно не попасть своими деньгами в Стабилизационный этап. Это означает для них конец любой финансовой игры и получения сверхвысоких доходов. Поэтому все они на момент окончания быстроходного этапа развития стартапа пытаются максимально выйти из стартапа и сбросить свои доли. Иногда даже с убытком. Это серьезное падение рынка.

Поэтому, для любого стартапа крайне важно найти игрокам в этот период достойную замену. Кто эта замена? Прежде всего, конечно это любители стабильности. Инвесторы предпочитающие стабильный и надёжный доход без всяких сюрпризов. Это пенсионеры, домохозяйки, фонды.

Второй не менее интересный выход, пробудить интерес стратегических инвесторов. Кто это такие? Это Государство, Политические структуры, крупный и сверхкрупный бизнес, международные корпорации. И если стратегические инвесторы обратили на стартап внимание, они, исходя из практики, начнут скупку Долей редко обращая внимание на цену. Это серьёзный шанс, но это и риск. Часто эта скупка вовсе не для развития стартапа.

6. Рынок стартапов в Украине

Стартапы уже давно стали одним из основных движителей современной экономики. По количеству успешных компаний, раскрученных с нуля, можно судить об уровне развития бизнес-пространства стран. И хотя очевидно, что большая часть стартапов, оцененных в \$1 млрд, имеет американскую прописку, некоторые успешные компании работают в Европе и КНР.

На сегодняшний день жизнеспособными и популярными являются *две основные модели развития стартапов*, которые по разному определяют отношения создателя и инвестора, а также ответственность за реализацию проекта. В первом случае – **модели Founder** – непосредственно создатель идеи занимается вопросами выведения стартапа на рынок, позиционирования, рекламы и продвижения. Инвестор же, в свою очередь, вкладывает средства, таким образом, претендуя не более чем на 30% от прибыли бизнеса. В случае если **Creator** только представляет свою идею либо технологию, передавая обязательства по раскрутке проекта и связанные с этим риски инвестору, он может претендовать на свои 30% от прибыли проекта. Все более популярным в Украине становится вариант делегирования полномочий, однако, стоит заметить, что должно пройти достаточно времени, чтобы данная модель доказала свою успешность на рынке Украины. Одной из причин этого является неподготовленность стартаперов к решению множества задач, в том числе и базовой – постановки цели и определения аудитории. Так было установлено, что девять из десяти пунктов реализации проекта касаются именно сферы предпринимательства.

Если говорить о том, в каких проектах заинтересованы инвесторы больше всего, можно выделить две точки зрения.

Первая – в любых проектах, приносящих прибыль. При этом, оценивая потенциальную успешность проекта, стоит определить основные особенности: на какой рынок рассчитан проект, насколько он конкурентоспособен, какой может быть стратегия выхода на рынок и насколько сильной является команда создателей. Стоит заметить, что последний пункт не менее важен, чем предыдущие – многие инвесторы отказывают в финансировании проекта, если его не представляет сплочённая сильная команда.

С другой стороны – определенная иерархия востребованности стартапов все же существует. Если рассматривать на проекты в каких сферах приходится больше запросов от инвесторов, можем обратиться к наибольшей в Украине платформе, где представлены проекты создателей для инвесторов – Startup.ua. Так наиболее часто встречаются запросы на стартап-продукты в сферах:

1. IT: электронная коммерция, ПО и т.д.;
2. Агропромышленный сектор;
3. Производство и торговля;
4. Строительство и недвижимость;
5. Сфера развлечений;
6. Альтернативная энергетика.

Нельзя сказать, что сегодня предложение продуктов отвечает на спрос — почти все наиболее успешные проекты сосредоточены в сфере IT-разработок. Лидером среди современных украинских стартапов стал Zakaz.ua, который был высоко оценен не только на рынке Украины, но и в США. В число наиболее известных также можно отнести популярный сегодня Petcube (робот для развлечения домашних животных) и IBlazr (вспышка для Iphone).

Среди совсем новых перспективных разработок можно назвать следующие: Replay (приложение для мобильной почты), Expertus (информационный профессиональный портал), Pics.io (редактор фото), TestNest (тестировка приложений), Corezoid (операционная система), Capitan (сервис для покупок), Dynamica (учет бизнеса), Ecoisme (приложение для экономии энергии в доме), World At Competition (портал стажировок и грантов), Clubberi (сервис оценки ночных заведений).

7. Патентирование стартапов

Защита от конкурентов подразумевает монополизацию своих прав на технические или графические решения стартапа, которые являются его «ядром» и обеспечивают его индивидуальность и жизнеспособность. Поэтому коммерциализации предшествует разработка грамотной IP-стратегии (*Intellectual Property* – интеллектуальная собственность), где *стартап рассматривается как набор объектов интеллектуальной собственности*.

Получение патентов на технологию или продукт является неотъемлемой частью коммерциализации стартапа. При этом патенты выступают как гарантией сохранения ваших прав, как и способом защиты от патентного троллинга (патентный тролль — физическое или юридическое лицо, специализирующееся на предъявлении патентных исков), способного погубить даже внешне крепкий и жизнеспособный стартап.

Патентный поиск, проводимый на самом первом этапе патентования, может уберечь вас от нарушения уже существующих патентов, о которых вы могли не знать, считая свою идею уникальной. Вовремя внесенные в ваш проект незначительные изменения на ранней стадии помогут избежать его краха в дальнейшем, так как в принципе, любой патент можно обойти, видоизменив защищенные признаки патентной формулы.

В случае, если ваш стартап не самофинансируемый, а предполагает поиск инвесторов, наличие патентов придаст вес и серьезность вашему стартапу в глазах инвестора и снизит ваши риски и страхи в отношении недобросовестных действий со стороны инвестора.

Перечислим **преимущества патентования стартапов**:

1. Защита вашей технологии или продукта от копирования и коммерческого воспроизводства конкурентами.
2. Снижение риска патентного троллинга.
3. Возможность передачи прав третьим лицам (лицензии, переуступка прав).
4. Облегчает поиск инвесторов и регулирует взаимоотношения с ними.

Патентуется не идея, а продукт, процесс или новое применение известного продукта или процесса. Чтобы принять решение о необходимости патентования вашего стартапа, нужно взвесить все «за» и «против», просчитать затраты на патентное сопровождение на протяжении всего срока действия патента и сравнить это с потенциальным доходом от лицензий и конкурентными угрозами.

8. Методика проверки жизнеспособности стартапа

Перед тем как **метод бережливого стартапа (*Lean startup*)** стал популярен, бытовал устоявшийся стереотип, что первое, что должен сделать учредитель, – это составить бизнес-план – статистический документ, описывающий масштабы возможностей, проблемы, которые необходимо решить, и решение, которое предоставит новое предприятие. Как правило, он включает в себя пятилетний прогноз по доходам, прибыли и денежному потоку. По существу, бизнес-план является исследованием, написанным в одиночестве за столом еще перед тем, как предприниматель начал создавать свой продукт. Предполагается, что возможно вычислить большинство подводных камней бизнеса, прежде чем собрать деньги и фактически реализовать эту идею.

После того, как предприниматель с убедительным бизнес-планом получает деньги от инвесторов, он начинает разрабатывать продукт в аналогичном изолированном стиле. И слишком часто, после нескольких месяцев или даже лет разработок, предприниматели узнают на собственном горьком опыте, что клиенты не нуждаются или не хотят большинство функций их продукта.

Спустя десятилетия наблюдений за тем, как тысячи стартапов следуют одному и тому же сценарию, мы осознали, по меньшей мере, **три вещи, которые легли в основу методологии *Lean startup***:

1. Бизнес планы редко выживают после первой встречи с потребителем. Боксер Майк Тайсон однажды так сказал о предметных стратегиях своих оппонентов: «У каждого есть план, пока он не получил удар в челюсть».

2. Никому, кроме венчурных компаний и распавшегося Советского Союза не нужны пятилетние планы, предсказывающие полную неизвестность. Эти планы, как правило, фикция, и воплощение их в жизнь — это почти всегда пустая трата времени.

3. Стартапы — это не уменьшенная версия крупных компаний. Они не развиваются в соответствии с генеральным планом. Те, кто в конечном итоге преуспеет, быстро переходят от одной неудачи к другой, при этом адаптируют, заново пересматривают и улучшают свои первоначальные идеи, потому что они постоянно чему-нибудь учатся у своих потребителей.

Пока существующие компании реализовывают бизнес-модель, стартапы ищут свою. Данное различие лежит в основе подхода бережливого стартапа (Lean startup). Оно формирует термин «бережливый» стартап: временная организация, предназначенная для поиска повторяющейся и масштабируемой бизнес-модели.

Три ключевых принципа Lean startup (бережливого стартапа):

Во-первых, вместо того, чтобы тратить месяцы на планирование и исследование, предприниматели признают, что все, что у них есть на сегодняшний день — это серия непроверенных гипотез, в основном, хороших догадок. Поэтому *вместо написания сложных бизнес-планов, предприниматели обобщают свои гипотезы в рамках так называемой канвы бизнес-модели*. По существу, это схематическое изображение того, как компания создает ценность для себя и своих клиентов.

Во-вторых, для проверки своих гипотез бережливые стартапы применяют подход — «**выйди за пределы офиса**», называемый развитием клиентов. Они выходят и просят своих потенциальных пользователей, покупателей и партнеров дать обратную связь относительно всех элементов бизнес-модели, включая характеристики продукта, цены, каналы сбыта и доступные стратегии по привлечению потребителей. Упор делается на смекалку и скорость: новые предприятия быстро создают минимальные жизнеспособные продукты и сразу же собирают обратную связь от потребителей. Затем, учитывая замечания потребителей для пересмотра своих предположений, они начинают цикл заново, тестируя измененный вариант и внося небольшие корректировки (итерации), либо более значимые (разворотные) корректировки к тем идеям, которые не работают.

В-третьих, бережливые стартапы практикуют то, что называется *гибкой разработкой*, которая была впервые применена при разработке программного обеспечения. Гибкая разработка работает рука об руку с развитием клиентов. В отличие от типичных годовых циклов разработки продукта, которые предполагают наличие знаний о проблемах клиентов и потребностях продукта, гибкая разработка исключает потерю времени и ресурсов путем повторной и пошаговой разработки продукта. Это процесс, при котором стартапы создают минимальные жизнеспособные продукты, которые они затем тестируют.

9. Пошаговая схема создания стартапа с нуля

Единого рецепта, по которому создаются успешные стартапы в современном мире, нет. Однако можно проследить определенные закономерности и определить последовательность шагов, а также ряд принципов, следуя которым можно добиться успеха.

Создавая стартап рекомендуется следовать следующим правилам, способным облегчить процесс продвижения стартапа от стадии идеи до успешной компании. Так выделяют следующие правила:

1. **Предприниматели – повсюду.** Необязательно сидеть в гараже или в комнатке общежития, чтобы создать свой стартап. Это значит, что стартап применим для любой отрасли, для компаний любого размера, в том числе на очень крупных предприятиях. Предпринимателем является любой, у кого есть стартап – созданное предприятие, занимающееся разработкой товаров и услуг.

2. **Предпринимательство – это одна из форм менеджмента.** Стартап – это не только продукт. Это, прежде всего, предприятие, для которого необходимо разработать менеджмент нового типа. Он должен быть адаптирован к условиям неопределенности, в которых и существует, собственно, стартап.

3. **Подтверждение фактами своего видения стартапа.** Производство товаров, получение прибыли и обслуживание клиентов – это далеко не все сферы деятельности, которыми должен ограничиваться стартап. Следует учиться построению жизнеспособного бизнеса. Используя научный подход, постоянно экспериментируя и проверяя на практике любую составляющую своего видения бизнеса, можно приобретать бесценные знания в этом направлении.

4. **Осуществление цикла «создал – оценил – научился».** Задачи стартапа – превращение идеи в продукт, оценка реакции потребителей и, наконец, принятие решения о том, стоит ли двигаться намеченным курсом или совершить вираж. Получение обратной связи от потребителя, и как можно быстрее – вот то, на что должны быть направлены все процессы стартапа.

5. **Учет и оценка инноваций.** Показатели, по которым следует оценивать успех, расстановка приоритетов бизнеса и «контрольных точек»... Учет этих «скучных» подробностей будет способствовать улучшению стартапа и поддержанию ответственности разработчиков инноваций.

Этим ключевым правилам следуют такие компании, как Toyota, Google, Facebook, и они эффективны для любого вида бизнеса. Ведь «бизнес – слишком важное дело, чтобы полагаться на удачу» (Скотт Кук, компания Intuit).

Самая простая *схема запуска стартапа* приведена на рис. 5.



Рис. 5. Схема шагов по запуску успешного стартапа

Выделяют несколько общих **рекомендаций**, которые помогут добиться высот:

- **профессионализм и компетентность команды.** Если руководство имеет лишь минимальные представления о продвигаемом продукте или не разбирается в вопросе совсем, идея обречена на провал;

- **инновационность и привлекательность для аудитории.** Стартап должен выделяться среди тысячи тривиальных и ничем не приметных компаний;

- **грамотное продвижение:** пиар, публикации в СМИ, раскрутка в Интернете. Без этого целевая аудитория быстро забудет о компании или вовсе о ней не узнает;

- **сплоченный коллектив.** Постоянные разногласия и конфликты внутри команды приведут к скорому закрытию проекта;

- **высокий уровень подготовки.** Перед запуском проекта необходимо учесть каждый нюанс и проработать любую деталь. Всевозможные пробелы заявят о себе, что обязательно отразится на привлекательности продукта для спонсоров и целевой аудитории;

- **привлечение спонсоров и поиск инвесторов для стартапа.** Без должной финансовой поддержки стартап не будет развиваться и не сможет завоевать целевую аудиторию.

- **молодость стартаперов** (средний возраст стартапера по статистике – двадцать пять лет), их увлеченность идеей и делом, ну и конечно упорный труд (так как им нужен только успех, они трудятся по принципу: или всё – или ничего, или пан – или пропал).

Не стоит забывать про **упорный труд**, без которого просто невозможно добиться успеха, особенно новичкам. Даже при наличии интересной и актуальной идеи для стартапа, придется потратить немало времени, средств и сил на поиск оптимальных путей для ее реализации, разработку и планирование проекта, налаживание связей. Поэтому в качестве учредителя проекта часто выступает не один человек, а несколько компаньонов, каждый из которых выполняет свою функцию.

На сегодняшний день история развития стартапов как форм организации предпринимательской деятельности позволяет, кроме перечисленных выше правил, схем и принципов создания и успешного функционирования старарпов, выделить и ряд ошибок, с которыми часто сталкиваются стартаперы и знание которых может уберечь начинающих от возможных провалов.

Среди прочих выделяют следующие **типичные ошибки стартаперов**:

1. Неудачная команда.

2. Слишком узкий фокус проекта.

Фундаментальная проблема стартапов – отсутствие бизнес-модели, которую можно масштабировать. Стартапы не пытаются создать компанию, они создают определенную функцию или гаджет. Они решают определенную мелкую, незначительную проблему.

3. Вера в выживание без инвестиций.

Многие мелких и средних бизнесов убеждены в том, что смогут выжить на рынке не привлекая инвестиций. Но если вы посмотрите на успешные технологические компании, то обнаружите, что не существует практически никакой, в которой основная часть акций принадлежала бы учредителю. Цукербергу принадлежит всего 20% акций Facebook, Биллу Гейтсу - примерно столько же акций Microsoft.

4. Проблемы презентации проекта.

5. Отсутствие долгосрочного планирования.

6. Недооценка конкуренции.

Стартапы не думают о конкуренции . Но если у вас нет конкурентов значит у вас нет и рынка. Недооценка конкуренции – не только причина провала многих бизнесов, но и объяснения, почему большинство команд не могут привлечь инвестиции. Они не могут четко объяснить, что особенного они предлагают.

7. Слишком широкий фокус.

Некоторые проекты презентуют себя, как панацею от всех бед, рассчитывая захватить рынок, который будет обслуживать всех пользователей и сотрудничать со всеми партнерами. Суть же заключается в том, чтобы найти очень специфическую узкую нишу, которая позволит масштабировать бизнес в будущем.

8. Неумение работать с инвесторами.

9. Внутренний раздор в команде.
10. Нежелание обращаться за помощью.
11. Неготовность долго и упорно работать.
12. Перерасход денег.

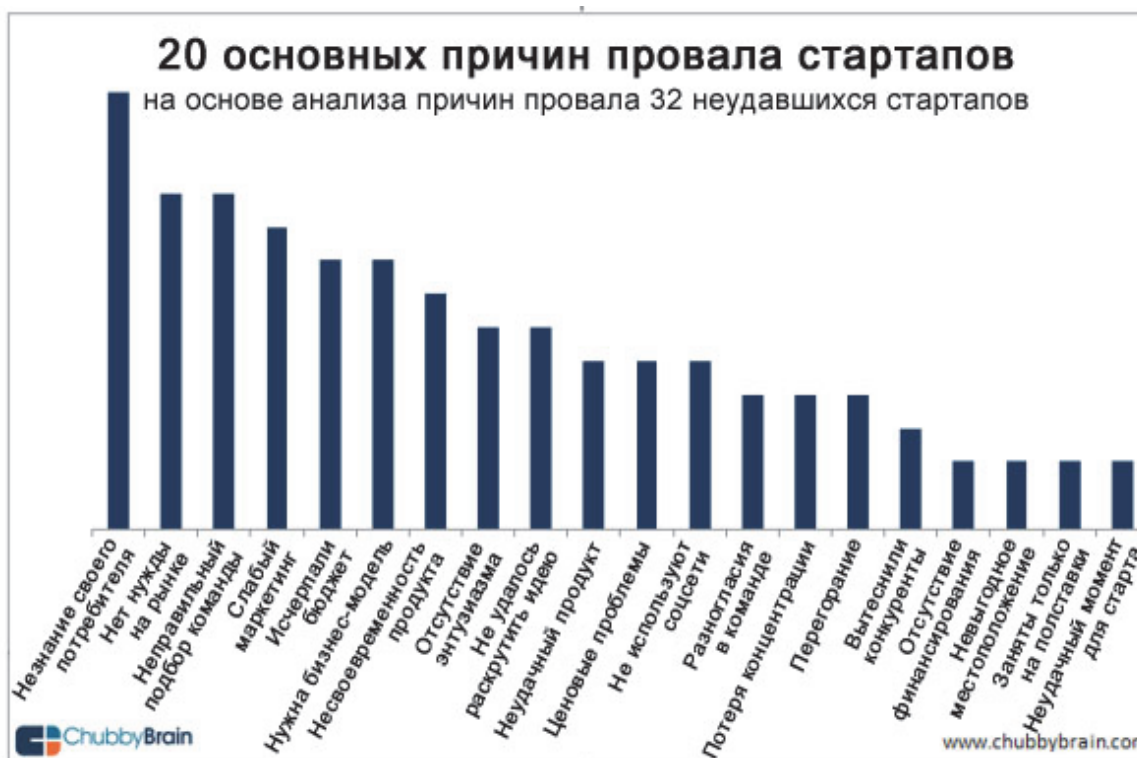


Рис. 6. Основные причины провала стартапов

Еще одна причина смерти стартапов – они перестают обращать внимание на оборот наличных. Очень большой процент учредителей, кажутся разумными людьми, после получения денег тратят расходы в 2-5 раз. И бизнес умирает как только у него заканчиваются деньги.

Литература

1. Адигамов Б., Трошина О. Денежный поток из Интернета / Булат Адигамов, Ольга Трошина. – М. : Кладезь, 2014. – 256 с.
2. Бланк С., Дорф Б. Стартап 6 настольная книга основателя / Стив Бланк, Боб Дорф. – М. : Альпина Паблишер, 2015. – 345 с.
3. Источники финансирования украинских стартапов [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://inventure.com.ua/news/ukraine/istochniki_finansirovaniya_ukrainskih_startapov.
4. Канципа А. Как запатентовать стартап в Украины / Артем Канципа [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.inventa.ua/ru/kak-zapatentovat-startup/>
5. Проверка стартап-идеи на прочность: Lean startup / Бережливый стартап. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://inventure.com.ua/news/world/proverka-startap-idei-na-prochnost-lean-startup-berezhlivyj-startap#sthash.EpS9XRvt.dpuf>.
6. Рынок стартапов в Украине [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://etenjoy.pp.ua/?p=970>.
7. Рис Э. Бизнес с нуля. Метод Lean Startup для быстрого тестирования идей и выбора бизнес-модели. – М. : Альпина Паблишер, 2014. – 346 с.
8. Тіль П. Від нуля до одиниці! Нотатки про стартапи, або як створити майбутнє / Пітер Тіль. – К. : Наш формат, 2015. – 232 с.
9. Финансирование стартапов [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://usbusiness-visa.com/biznes-v-usa/vedenie-bisnesa-v-usa/finansirovanie-startupov>.

АНАЛІЗ РИНКІВ ТА СТАНУ КОНКУРЕНЦІЇ НА ТОВАРНИХ РИНКАХ В УКРАЇНІ НА ОСНОВІ ЄВРОПЕЙСЬКОГО ДОСВІДУ

Терміни та їх значення, що використовуються в аналізі ринків в Україні

- **бар'єри вступу на ринок** – обставини, що перешкоджають новим суб'єктам господарювання почати конкурувати на рівних із суб'єктами господарювання, що вже діють на певному ринку товарів чи послуг;
- **бар'єри виходу з ринку** – обставини, що перешкоджають (обмежують) суб'єктам господарювання, що діють на цьому ринку, покинути його з метою знайти на інших ринках товарів чи послуг покупців (продавців) у зв'язку з труднощами реалізації того, у що був вкладений капітал;
- **загальнодержавний ринок** – територіальні (географічні) межі якого охоплюють територію держави;
- **монополізація** (*відповідно до Закону України "Про захист економічної конкуренції"*) – досягнення суб'єктом господарювання монопольного (домінуючого) становища на ринку товарів чи послуг, підтримання або посилення цього становища;
- **монопольне (домінуюче) становище суб'єкта господарювання** – становище суб'єкта господарювання на ринку, яке дозволяє йому самостійно або разом з іншими суб'єктами господарювання визначати умови надання та отримання товарів чи послуг на ринку завдяки тому, що суб'єкт господарювання:
 - не має на ринку товару жодного конкурента або не зазнає значної конкуренції внаслідок обмеженості можливостей доступу інших суб'єктів господарювання щодо надання послуг, наявності бар'єрів доступу на ринок інших суб'єктів господарювання, наявності пільг чи інших обставин;
 - є одним із двох чи більше суб'єктів господарювання, що діють на ринку, якщо між ними немає конкуренції або є незначна конкуренція, і при цьому вони (разом узяті), не мають на ринку жодного конкурента або не зазнають значної конкуренції внаслідок обмеженості можливостей доступу інших суб'єктів господарювання щодо надання послуг, наявності бар'єрів доступу на ринок інших суб'єктів господарювання, наявності пільг чи інших обставин. Зокрема, якщо суб'єкт господарювання є одним із таких суб'єктів господарювання, і при цьому зазначеним суб'єктам господарювання у складі не більше трьох належать найбільші частки на ринку, які у сукупності перевищують 50 відсотків; п'яти - 70 відсотків;
- **попит** – певна кількість товарів чи послуг, яку споживачі готові або/та в змозі купити за певну ціну у межах певної території протягом певного періоду;
- **пропозиція** – певна кількість товарів чи послуг, яку суб'єкт господарювання виробляє (або може виробити) і пропонує (або може пропонувати) для реалізації на ринку, чи реалізує (або може реалізувати) на ринку за запропонованою ціною у межах певної території протягом певного періоду;
- **регіональний ринок:**
 - ринок, територіальні (географічні) межі якого охоплюють територію окремого регіону (Автономної Республіки Крим, областей, міст Києва та Севастополя), у тому числі частин відповідного регіону;
 - ринок, територіальні (географічні) межі якого охоплюють територію декількох регіонів (Автономної Республіки Крим, областей, міст Києва та Севастополя), у тому числі частин декількох регіонів;

- ринок (товарний ринок) – сфера обороту товару (взаємозамінних товарів), на який протягом певного часу і в межах певної території є попит і пропозиція;
- **ринкова (монопольна) влада** – здатність суб'єкта господарювання (групи суб'єктів господарювання) визначати чи суттєво впливати на умови надання та отримання товарів чи послуг на ринку, не допускати, усувати, обмежувати конкуренцію, зокрема підвищувати ціну та підтримувати її понад рівень ціни, що існував би за умов значної конкуренції;
- **споживач (споживач)** – юридична або фізична особа, яка замовляє та/або отримує послуги для власних потреб;
- **суб'єкти товарного ринку (ринку послуг)** – суб'єкти господарювання, фізичні і юридичні особи, які продають, реалізують, постачають, виробляють, придбавають, споживають, використовують або можуть продавати, реалізувати, постачати, виробляти, придбавати, споживати, використовувати товари чи послуги на ринку з відповідними межами;
- **територіальні (географічні) межі ринку** – територія зі сферою взаємовідносин купівлі-продажу товарів чи послуг (групи товарів чи послуг), в межах якої за звичайних умов споживач може легко задовольнити свій попит як правило, територією держави, області, району, міста тощо або їхніми частинами;
- **товар** – будь-який предмет господарського обороту, в тому числі продукція, роботи, послуги, документи, що підтверджують зобов'язання та права (зокрема цінні папери);
- **товарні межі ринку** – товар (товарна група), сукупність схожих, однорідних предметів господарського обороту, в межах якої споживач за звичайних умов може перейти від споживання певного виду предметів господарського обороту до споживання іншого;
- **часові межі ринку** – час стабільності ринку, тобто період, протягом якого структура ринку, співвідношення попиту та пропозиції на ньому істотно не змінюються.

Терміни "економічна конкуренція (конкуренція)", "інформація", "контроль", "органи влади", "органи адміністративно-господарського управління та контролю", "суб'єкт господарювання" використовуються в їхніх значеннях відповідно до статті 1 Закону України "Про захист економічної конкуренції".

Проведення аналізу і оцінки стану конкурентного середовища на відповідному ринку включає декілька етапів, які представлено на рис. 1.

Аналіз умов рис. 1. конкурентоспроможності, яка існує на відповідному ринку, повинен показати чи виконані наступні критерії: відсутність бар'єрів постійного характеру входження на ринок; наявність на ринку незалежних тенденцій в напрямку зростання його конкурентоспроможності; достатність наявного конкурентного права для корегування недосконалості ринку.

Існують два типи суттєвих бар'єрів входження на ринок, що впливають на умови конкуренції, які панують на ньому:

- структурні бар'єри;
- правові та регуляторні бар'єри.

Основні критерії аналізу умов конкуренції на відповідних ринках представлено на рис. 2.

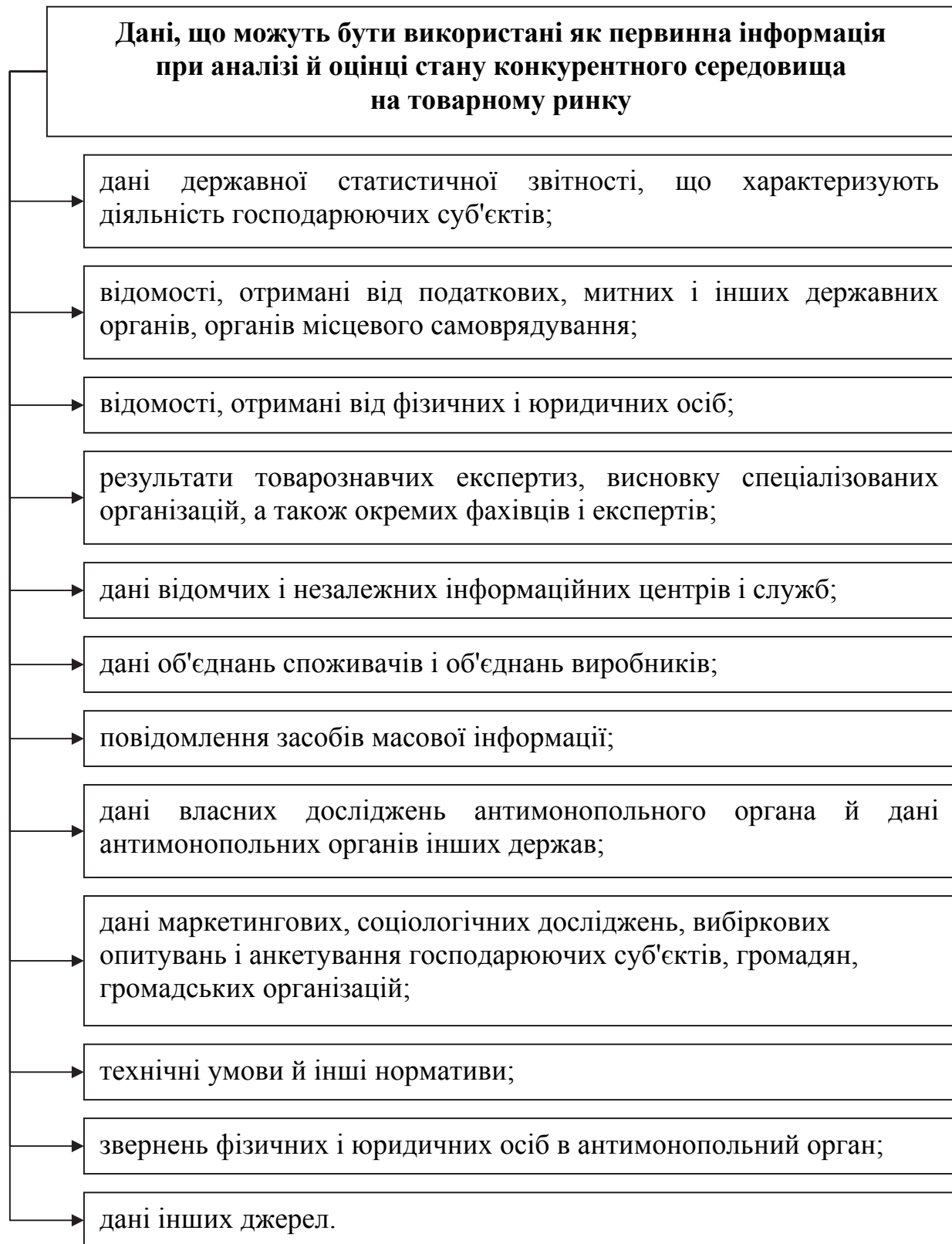


Рисунок 1

Етапи аналізу і оцінки стану конкурентного середовища на ринку і оцінка стану конкурентного середовища на ринку



Рисунок 2. Аналіз ринків та стану конкуренції на ринках

ОСНОВНІ КРИТЕРІЇ АНАЛІЗУ УМОВ КОНКУРЕНЦІЇ НА ВІДПОВІДНИХ РИНКАХ

Наявність на ринку мимовільних тенденцій в напрямку зростання його конкурентоспроможності, яку можна оцінити на основі аналізу:

- 1) ступеню концентрації ринку,
- 2) рівня цінової конкуренції,
- 3) подібності структури витрат підприємців,
- 4) подібності часток підприємців на ринку,
- 5) цінової гнучкості попиту,

Достатність наявного конкурентного права для корегування недосконалості ринку, яка може бути оцінена на основі:

- 1) існування ринку постійних, суттєвих недосконалостей, які та легко виявити, що вимагають постійного моніторингу,
- 2) ступеню дозрілості ринку (фази розвитку ринку),
- 3) можливостей у сфері технологічних інновацій та дозрілості технології,
- 4) аналізу правових можливостей її активності та результатів проведених розслідувань.

На основі одержуваних з форм звітності даних оцінюються параметри щодо кожного учасника ринку стосовно відсутності бар'єрів постійного характеру входження на ринок, які наведено в табл. 1.

Таблиця 1

Параметри щодо кожного учасника ринку стосовно відсутності бар'єрів постійного характеру входження на ринок, які оцінюються на основі одержуваних з форм звітності даних

Параметр	Сутність параметру
Частка підприємця на ринку	Для оцінки цього показника суттєвими є також напрямки формування ринкової частки підприємця: 1) збільшення в часі ринкової частки підприємця може сигналізувати про послаблення конкуренції на даному ринку, а її постійне зменшення в часі – зростання конкуренції. Проте, не слід помилково інтерпретувати зменшення часток на ринку того підприємця, який в недалекому минулому мав монополістську позицію; 2) збереження високої частки конкретного підприємця на ринку впродовж довгого часу також може сигналізувати про те, що він займає індивідуальну значну позицію. В свою чергу часті зміни розміру ринкової частки підприємця можуть вказувати на відсутність такої позиції.
Відсутність технічного і економічного обґрунтування побудови альтернативної телекомунікаційної інфраструктури (Контролювання підприємцем телекомунікаційної інфраструктури складної для множення).	Методи оцінки та вимірювання: 1) цей критерій є якісним чинником, і тому неможливо здійснити його вимірювання за допомогою кількісних показників; 2) констатацію того, чи має конкретний підприємець контроль над тією чи іншою інфраструктурою, яку складно множити, на даному відповідному ринку в тій мірі, яка б ускладнювала результативну конкуренцію, можна провести лише на підставі окремого експертного аналізу порівняння ужиткових розмірів та параметрів окремих ринків, які знаходяться в розпорядженні підприємців, що діють на цьому ринку.
Існування технологічної переваги підприємця	Попри факт, що цей критерій є якісним, а не кількісним показником, проте європейська практика вказує на можливість застосування наступних показників, що слугують для його оцінки: 1) розмір видатків на дослідження та розвиток конкретних підприємців, які діють на даному відповідному ринку (разом з витратами на створення нових продуктів та послуг); 2) відносний розмір видатків на дослідження та розвиток конкретних підприємців, які діють на даному відповідному ринку у співвідношенні до вартості їх продаж на цьому ринку; 3) відносний розмір видатків на дослідження та розвиток конкретних підприємців, які діють на даному відповідному ринку у співвідношенні до вартості активів цих підприємців.
Невисокий рівень балансуєної закупівельної спроможності	Цей критерій частіше застосовується у випадку роздрібних, а не оптових відповідних ринків з огляду на більшу кількість клієнтів і тому на їх більш слабку позицію на ринках. Цей критерій є якісним, а не кількісним чинником. Проте європейська практика вказує на можливість застосування наступних показників, що

Параметр	Сутність параметру
	<p>служують для його оцінки:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) ступінь концентрації продаж конкретного підприємця або підприємців на даному відповідному ринку (частка найбільших клієнтів в вартості продаж цього підприємця або підприємців на ринку); 2) розмір витрат на потенційну зміну підприємця найбільшими клієнтами на даному відповідному ринку (сума витрат відмови клієнта від послуг попереднього підприємця та витрат на початок використання послуг нового підприємці).
<p>Легкий або привілейований доступ підприємця до фондових ринків або фінансових ресурсів</p>	<p>Цей критерій є якісним, а не кількісним чинником. Проте європейська практика вказує на можливість застосування наступних показників, що служують для його оцінки:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) актуальні фінансові повідомлення конкретних підприємців, які діють на даному відповідному ринку, на базі їх статутної поточної фінансової звітності (баланс, рахунок результатів, звіт про обіг коштів, висновки аудитора); 2) рівні (рейтинги) кредитної достовірності конкретних підприємців, які діють на даному відповідному ринку, які надаються незалежними агентствами; 3) констатація того, чи серед акціонерів конкретних підприємців, які діють на даному відповідному ринку знаходяться фінансові або галузеві інвестори зі стабільною фінансовою ситуацією.
<p>Економічний масштабу (масштаб доходів)</p>	<p>Цей критерій є якісним, а не кількісним чинником. Проте європейська практика вказує на можливість застосування наступних показників, що служують для його оцінки:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) частка змінних витрат (витрат на взаємоз'єднання та власних витрат на закупку товарів) в сукупних витратах конкретних підприємців, які діють на даному відповідному ринку; 2) рентабельність сукупного майна (return on assets) конкретних підприємців, які діють на даному відповідному ринку.
<p>Економічний обсягу (обсяг доходів)</p>	<p>Цей критерій є якісним, а не кількісним чинником. Констатація того, чи конкретний підприємець отримує доходи обсягу на даному відповідному ринку в ступені, який ускладнює результативну конкуренцію, може бути здійснення лише на підставі окремого експертного аналізу, який повинен враховувати:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) кількість відповідних ринків, на яких цей підприємець постачає продукти або надає послуги з використанням тієї самої ринкової інфраструктури; 2) кількість цих продуктів або послуг, які надаються підприємцем на аналізованому відповідному ринку.
<p>Вертикальна інтегрованість підприємця</p>	<p>Визначення того, чи конкретний підприємець є вертикально інтегрованим в спосіб, який ускладнює результативну конкуренцію, можна здійснити на підставі констатації присутності цього підприємця на ринках, зв'язаних з даним відповідним ринком, що у випадку позначають ті ринки, які знаходяться вище (upstream markets) або нижче (downstream markets) в ланцюзі цінностей (ланцюг створення продукту або послуги). Upstream markets – це, наприклад, ринки напівфабрикатів або оптові ринки. Downstream markets – це,</p>

Параметр	Сутність параметру
	наприклад, ринки кінцевих продуктів або роздрібні ринки.
Рівень розвитку мережі дистрибуції та продаж підприємця	Цей критерій є якісним, а не кількісним чинником. Проте європейська практика вказує на можливість застосування наступних показників, що слугують для його оцінки: 1) кількість пунктів продажу/контакту з клієнтом, які знаходяться в розпорядженні конкретних підприємців, які діють на даному відповідному ринку; 2) розмір річних видатків конкретних підприємців на промоцію та рекламу продуктів і послуг, які пропонуються ними на даному відповідному ринку; 3) кількість клієнтів конкретних підприємців, які діють на даному відповідному ринку пропорційно до одного пункту продажу/контакту з клієнтом, які знаходяться в розпорядженні цих підприємців.
Існування бар'єрів входження на ринок (Легкість доступу до ринку)	Значення бар'єрів входження є найбільшим у випадку дозрілих ринків, які розвиваються поступово та таких, які опановані одним крупним оператором, оскільки новий підприємець, який входить на такий ринок, може збільшити свою частку, головним чином, шляхом прийняття клієнтів наявних операторів. Це якісний, а не кількісний критерій. Визначення існування та суттєвості можливих бар'єрів для подальшого розвитку підприємців присутніх на даному відповідному ринку може бути проведене лише на підставі окремого експертного аналізу, який повинен враховувати: 1) попередню кількість входжень нових операторів на цей ринок разом з кількістю невдалих спроб такого входження; 2) використання підприємцями заборонених цінових механізмів на даному відповідному ринку розмір втрачених витрат, які необхідно понести на цьому ринку.

На основі одержуваних з форм звітності даних оцінюються наступні параметри щодо кожного учасника ринку стосовно наявності на ринку незалежних тенденцій в напрямку зростання його конкурентоспроможності, які наведено в табл. 2.

Визначення монопольного (домінуючого) становища


Критеріями виявлення домінуючого підприємства є: частка підприємця на ринку; наявність конкуренції на даному ринку; поведінка домінуючого підприємства; результати, до яких привела поведінка підприємства-монополіста.

Визначення монопольного (домінуючого) становища суб'єктів господарювання може включати в себе такі дії: встановлення об'єктів аналізу щодо визначення монопольного (домінуючого) становища, а саме суб'єкта господарювання (групи суб'єктів господарювання), конкретного товару (продукції, роботи, послуги), який випускається, постачається, продається, придбавається (споживається, використовується) цим (цими) суб'єктом (суб'єктами) господарювання.

Параметри щодо кожного учасника ринку стосовно наявності на ринку незалежних тенденцій в напрямку зростання його конкурентоспроможності, які оцінюються на основі одержуваних з форм звітності даних

Параметр	Сутність параметру
Відсутність потенційної конкуренції	<p>Цей критерій може бути оцінений лише на підставі аналізу якісних чинників, оскільки кількісні показники, за допомогою яких можна було здійснити його точне вимірювання не існують. Констатація того, чи існують потенційні конкуренти, що можуть за короткий час з'явитися на даному ринку, може бути здійснена лише на основі окремого експертного аналізу, який повинен враховувати:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) кількість попередніх входжень та спроб входжень на ринок; 2) наявні обмеження діяльності підприємців на ринку (в тому числі, особливо концесійні вимоги) ; 3) наявність у підприємців, що діють на інших ринках, яка уможливіє їм за короткий період часу (до 1 року), розпочати надання послуг на аналізованому ринку; 4) втрачені витрати (sunk costs) на побудову такої інфраструктури; 5) Існування бар'єрів для подальшого розвитку підприємців (можливості збільшення виробництва або надання послуг підприємцями). Це якісний, а не кількісний критерій. Методи оцінки та вимірювання: <ol style="list-style-type: none"> 1) Значення цього критерію зростає в ситуації, коли існують серйозні бар'єри входження на даний відповідний ринок, оскільки тоді загроза з боку потенційних нових підприємців є нижчою, а конкуренція відбувається лише між підприємцями вже присутніми на даному відповідному ринку; 2) Визначення існування та суттєвості можливих бар'єрів для подальшого розвитку підприємців присутніх на даному відповідному ринку може бути проведене лише на підставі окремого експертного аналізу; 3) Він повинен враховувати ступінь використання інфраструктури, яка знаходиться в розпорядженні цих підприємців та використовується ними для надання послуг на аналізованому ринку; 4) З огляду на факт того, що проблематика існування не використаних обсягів інфраструктури, яка правило, приховується підприємцями (на підставі факту, що ствердження їх наявності знизило б розрахункові ставки за послуги на базі витрат), визначення їх наявності та суттєвості може бути проведене лише на підставі даних незалежних від підприємців.

Параметр	Сутність параметру
Сукупна вага підприємця (ринкова частка)	<p>Частка господарюючого суб'єкта на ринку послуги розраховується як виражене у відсотках відношення показника, що характеризує обсяг послуг, що реалізується даним господарюючим суб'єктом на даний товарний ринок, до показника, що характеризує загальний обсяг реалізації певної послуги на даному ринку.</p> <p>Частка господарюючого суб'єкта (групи осіб) на ринку послуги визначається стосовно до встановленого часового інтервалу, до диференціальних границь і до географічних границь розглянутого ринку послуг, а також до складу господарюючих суб'єктів, що діють на цьому ринку.</p> <p>Показники, що використовуються при розрахунку частки господарюючого суб'єкта на товарному ринку, приводяться в тих же одиницях виміру, що й при розрахунку обсягу ринку послуги.</p>
Диверсифікації продуктів або послуг, що пропонуються підприємцю та їх пропонування у сукупній реалізації	X
Рівень цін, запропонованих підприємцем та його рентабельність	<p>Цей критерій є якісним, а не кількісним чинником. Досягнення підприємцем низьких прибутків не обов'язково є доказом на існування ефективної конкуренції на ринку, а скоріше низької ефективності цього оператора. Проте європейська практика вказує на можливість застосування наступних показників, що слугують для його оцінки:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) рентабельність продаж (return on sales revenue) конкретних підприємств, які діють на даному відповідному ринку; 2) розмір цін продуктів та послуг, які пропонуються конкретними підприємцями на даному відповідному ринку; 3) розмір витрат на створення продуктів або надання послуг на даному відповідному ринку, які несуться конкретними підприємцями.
Існування конкуренції в нецінових аспектах ринку	X
Легкість зміни постачальника продуктів або послуг користувачами	<p>Цей критерій є якісним, а не кількісним чинником. Проте європейська практика вказує на можливість застосування наступних показників, що слугують для його оцінки:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Кількість добровільних відмов користувачів від продуктів або послуг, які пропонуються на даному відповідному ринку конкретними підприємцями (voluntary churn rate); 2) рівень задоволеності клієнтів продуктами або послугами, які пропонуються на даному відповідному ринку конкретними підприємцями, оцінений на підставі незалежних ринкових обстежень;

Параметр	Сутність параметру
	3) розмір середніх витрат в зв'язку з відмовою від даного продукту або послуги, які пропонуються на даному відповідному ринку конкретними підприємцями.
Доступність та прийнятність інформації для користувачів	<p>Для оцінки цього критерію придатним буде аналіз інформації, яка надається клієнтам підприємцями, що діють на даному відповідному ринку: її якості, вмісту, повноти, частоти, каналів надання, і т.п.. Цей критерій є якісним, а не кількісним чинником. Проте європейська практика вказує на можливість застосування наступних показників, що слугують для його оцінки:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) рівень споживацької свідомості про ситуацію на даному відповідному ринку, який особливо стосується проблематики доступності інформації про різноманітність, якість та ціну продуктів і послуг, які пропонуються конкретними підприємцями, оцінений на підставі незалежних ринкових досліджень; 2) кількість цінних тарифів, які застосовуються конкретними підприємцями на даному відповідному ринку; 3) кількість змін цінних тарифів або способу нарахування оплат, здійснених на даному відповідному ринку за період останнього року конкретними підприємцями; 4) кількість спеціальних пропозицій, промоцій та знижок, які пропонувалися впродовж останнього року на даному відповідному ринку конкретними підприємцями.
Наявність зараз або в минулому антиконкурентних дій або процедур зловживання домінуючим становищем	<p>Цей критерій є якісним, а не кількісним чинником. Проте європейська практика вказує на можливість застосування наступних показників, що слугують для його оцінки:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) кількість клієнтів конкретних підприємців, які очікують на виконання замовлення або початок надання послуги на даному відповідному ринку; 2) середній та максимальний час очікування клієнта на виконання замовлення або початок надання послуги на даному відповідному ринку конкретними підприємцями; 3) кількість клієнтів, яким конкретні підприємці відмовили в наданні послуг або укладенні договору на даному відповідному ринку, або ж не розпочали надання послуг у передбачуваний термін; 4) кількість на антиконкурентні дії конкретних підприємців на даному відповідному ринку, які надійшли за період останнього року до відповідних органів; 5) кількість відповідних органів, що визначали практику, яка застосовувалася на даному відповідному ринку конкретних підприємців як антиконкурентну (монополістську), що були прийняті за період останнього року.
Наявність правових регуляцій, концесій та інших заходів	

Аналітичний звіт

Елементи аналітичного звіту

Елемент	Склад
1) загальні положення:	<ul style="list-style-type: none"> - підстава й ціль дослідження; - джерела вихідної інформації;
2) часовий інтервал дослідження:	<ul style="list-style-type: none"> - період, за який аналізується інформація; - підстава для вибору даного тимчасового інтервалу;
3) диференціальні границі ринку послуги:	<ul style="list-style-type: none"> - найменування послуги; - перерахування основних властивостей послуги, що впливають на вибір покупця; - перелік (якщо буде потреба) стандартів (ДЕРЖСТАНДАРТ/ОСТ/ISO/RFC) або технічних умов (ТУ), регламентів, правил, сертифікатів або інших документів, що містять певні вимоги до послуги (у тому числі європейських, міжнародних, за аналогією); - перерахування складу груп (наборів, тарифних планів) взаємозамінних послуг; - метод визначення й висновки про диференціальні границі товарного ринку; - інформацію, що підтверджує або уточнює висновки про взаємозамінність товарів;
4) географічні границі ринку послуги:	<ul style="list-style-type: none"> - обґрунтування рівня розглянутого товарного ринку (загальнодержавний, міжрегіональний, регіональний або місцевий, у тому числі локальний); - умови обігу товару, що обмежують економічні можливості придбання товару покупцем (покупцями); - метод визначення й висновки про географічні границі товарного ринку; - інформацію, що підтверджує або уточнює висновки про економічну можливість покупця (покупців) отримувати послугу (послуги) у розглянутих границях товарного ринку;
5) склад господарюючих суб'єктів, що діють на розглянутому ринку послуги:	<ul style="list-style-type: none"> - перелік провайдерів (виробників і посередників) із вказівкою їхнього найменування й адреси (місця знаходження); - умови, що дозволяють об'єднати діючих на розглянутому ринку господарюючих суб'єктів у групи осіб; - інформацію про покупців (постачальників) або регіонах пропонування (продажу) діючих на розглянутому ринку господарюючих

Елемент	Склад
	суб'єктів (у випадку її наявності); - перелік груп покупців; - зв'язки між діючими на ринку послуг господарюючими суб'єктами (представлені в схематичному або табличному виді);
6) обсяг ринку послуги та частки господарюючих суб'єктів на цьому ринку:	- обсяг товарного ринку із вказівкою підстави вибору способу його визначення; - частки діючих на розглянутому товарному ринку господарюючих суб'єктів;
7) рівень концентрації товарного ринку:	- розрахунок показника (показників) концентрації; - визначення рівня концентрації ринку послуги;
8) бар'єри входу на ринок послуги:	- економічні обмеження; - адміністративні обмеження; - стратегію поведіння діючих на ринку послуги господарюючих суб'єктів, спрямовану на створення бар'єрів входу на ринок; - наявність серед діючих на ринку послуги господарюючих суб'єктів вертикально-інтегрованих господарюючих суб'єктів; - інші обмеження; - оцінку методам переборення існуючих бар'єрів входу на товарний ринок;
9) оцінку стану конкурентного середовища на товарному ринку:	- висновок про вид розглянутого товарного ринку по ступені розвитку конкуренції; - оцінку перспектив зміни стану конкурентного середовища на розглянутому товарному ринку; - рекомендації з розвитку конкуренції на розглянутому товарному ринку.

ІНФОРМАЦІЙНІ СИСТЕМИ І ТЕХНОЛОГІЇ В КОМЕРЦІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

Мінімалістичний сервер на GNU Linux Debian для створення сайту підприємства та застосування хмарних технологій.

Налаштування LAMP необхідна для хостингу сайтів і додатків розроблених на PHP, Python і Perl. Необхідно встановити наступні пакети на Debian 8:

apache2: веб сервер Apache HTTP Server
mysql-server: сервер бази даних MySQL
php5: PHP 5
php-pear: PHP 5 pear package
php5-mysql: PHP 5 mysql support

У даній статті ви навчитеся встановлювати LAMP на Debian 8, на все вам знадобиться 15 хвилин.

Для початку оновимо систему:

apt-get update

apt-get upgrade

Далі встановлюємо веб сервер

apt-get install apache2

```
root@nas01:/# apt-get install apache2
Reading package lists... Done
Building dependency tree
Reading state information... Done
The following extra packages will be installed:
  apache2-bin apache2-data apache2-utils libapr1 libaprutil1
  libaprutil1-dbd-sqlite3 libaprutil1-ldap ssl-cert
Suggested packages:
  apache2-doc apache2-suexec-pristine apache2-suexec-custom openssl-blacklist
The following NEW packages will be installed:
  apache2 apache2-bin apache2-data apache2-utils libapr1 libaprutil1
  libaprutil1-dbd-sqlite3 libaprutil1-ldap ssl-cert
0 upgraded, 9 newly installed, 0 to remove and 0 not upgraded.
Need to get 1,831 kB of archives.
After this operation, 6,210 kB of additional disk space will be used.
Do you want to continue? [Y/n] y
Get:1 http://ftp.us.debian.org/debian/ stable/main libapr1 amd64 1.5.1-3 [95.3 kB]
Get:2 http://ftp.us.debian.org/debian/ stable/main libaprutil1 amd64 1.5.4-1 [86.2 kB]
Get:3 http://ftp.us.debian.org/debian/ stable/main libaprutil1-dbd-sqlite3 amd64 1.5.4-1 [19.1 kB]
```

Встановлюємо базу даних:

apt-get install mysql-server

Далі встановлюємо пакети PHP:

apt-get install php5 php-pear libapache2-mod-php5

Встановлюємо модулі PHP:

apt-get install php5-mysql php5-gd

Якщо потрібно знайти додаткові модулі використовуйте команду:

apt-cache search php5-

Додатково можна встановити perl:

apt-get install perl libapache2-mod-perl2

Додаткова установка Python:

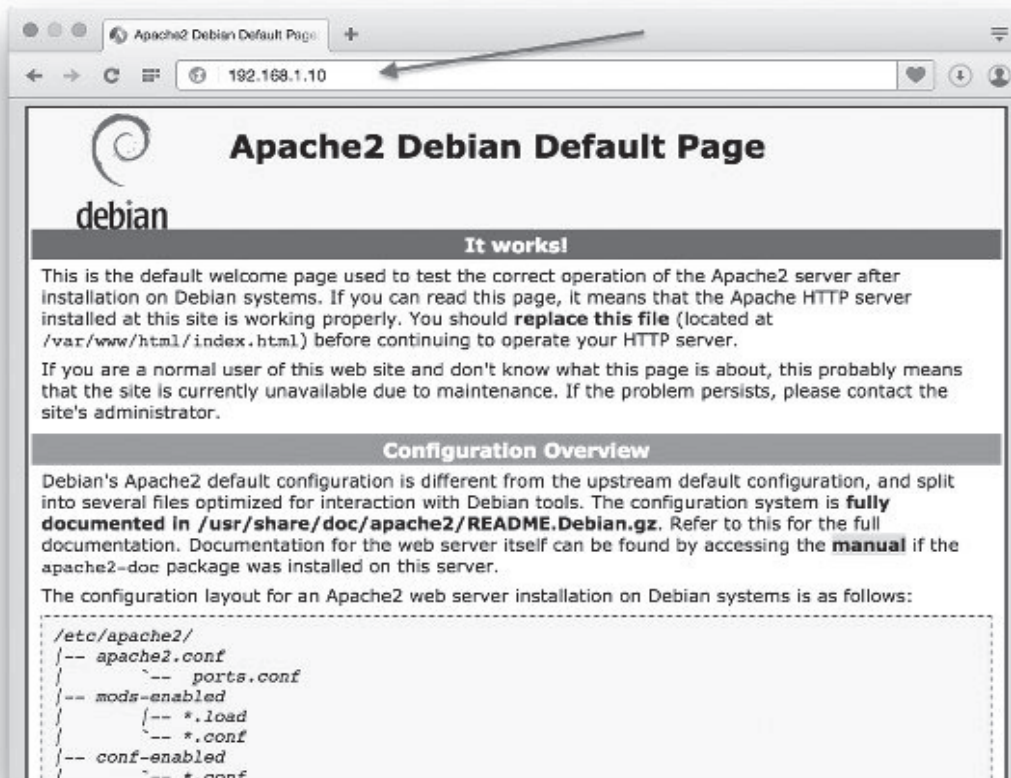
apt-get install python libapache2-mod-python

На даному кроці все пакети повинні бути встановлені. Визначаємо IP адреса сервера:

ifconfig eth0

Відкриваємо web браузер і тестуємо, вводимо IP адреса сервера, наприклад:

http://192.168.1.10



Відредагуйте наступний файл:

vi /etc/apache2/apache2.conf

Вкажіть IP адреса, порт і іншу інфу по необхідності і перезавантажте сервіс апач:

systemctl restart apache2

Як настроїти віртуальний хост для домену? Для початку створимо каталоги:

D="test.ua"

mkdir -p /var/www/html/\$D/html_root

mkdir -p /var/log/apache2/\$D/

Далі створюємо конфігураційний файл для веб сервера апаче:

vi /etc/apache2/sites-available/\$D.conf

Додавши в нього наступну інформацію:

```
<VirtualHost *:80>  
  ServerAdmin office@ test.ua  
  ServerName test.ua  
  ServerAlias www. test.ua  
  DocumentRoot /var/www/html/ test.ua /html_root  
  ErrorLog /var/log/apache2/ test.ua /logs/error.log  
  CustomLog /var/log/apache2/ test.ua /logs/access.log combined  
</VirtualHost>
```

Збережемо файл і включимо конфігурацію:

```
a2ensite $D.conf
```

Далі перезавантаження сервера apache:

```
systemctl restart apache2
```

Налаштування сервера MySQL. Після установки пакета необхідно запустити команду настройки:

```
mysql_secure_installation
```

Далі створимо нашу першу БД, залягання за допомогою root:

```
mysql -u root -p
```

Для створення БД введіть наступні команди:

```
create database test;
```

```
grant all on test.* to 'test' identified by 'wrewr6453!ds';
```

```
quit
```

Таким чином ми створили базу даних test і дали користувачеві test всі повноваження на управління цією БД.

Налаштування PHP. Редагуємо конфігураційний файл:

```
vi /etc/php5/apache2/php.ini
```

Додайте або відредагуйте наступну інформацію:

```
display_errors=Off
```

```
error_reporting=E_COMPILE_ERROR|E_RECOVERABLE_ERROR|E_ERROR|E_CORE_ERRO  
R
```

```
error_log = /var/log/apache2/php-error.log
```

```
max_execution_time = 30
```

```
max_input_time = 30
```

```
memory_limit = 40M
```

```
expose_php=Off
```

```
file_uploads=Off
```

```
allow_url_fopen=Off
```

```
allow_url_include=Off
```

```
disable_functions=exec,passthru,shell_exec,system,proc_open,popen,curl_exec,curl_multi_exec,pa  
rse_ini_file,show_source
```

Далі перезавантаження сервера apache:

```
systemctl restart apache2
```

Далі створимо файл /var/www/html/info.php для перевірки параметрів PHP:

```
echo '<!--?php phpinfo(); ?-->' > /var/www/html/info.php
```

Заходимо через браузер:

```
http://192.168.1.10/info.php
```



```
tail -f /var/log/apache2/error.log
### PHP ##
tail -f /var/log/apache2/php-error.log
tail -f /var/log/apache2/test.ua/logs/error.log
tail -f /var/log/apache2/test.ua/logs/access.log
```

Література

1. Таненбаум, Эндрю С. Современные операционные системы. 2-е изд. – СПб. Питер, 2007.
2. Олифер В.Г., Олифер Н.А. Сетевые операционные системы. – СПб.: Питер, 2008.
3. Таненбаум, Эндрю С. Архитектура компьютера. 5-е изд. – СПб. Питер, 2010.
4. Таненбаум, Эндрю С. Операционные системы. Разработка и реализация. – СПб. Питер, 2006.
5. Гласс Г., Эйблс К. UNIX для программистов и пользователей. – СПб.: БХВ-Петербург, 2004.
6. Курячий Г. В., Маслинский К. А. Операционная система Linux. – 2005.
7. Дейтел Х. М. Операционные системы. [Т. 1] / Х. М. Дейтел, П. Дж. Дейтел, Д. Р. Чофнес ; пер. с англ. под ред. С. М. Моляко. – М., 2006. – 1023 с. : ил.
8. Гордеев А. В. Операционные системы : учебник для вузов / А. В. Гордеев. – СПб., 2007. – 415 с. : ил..
9. Фигурнов В. Э. IBM PC для пользователя. Краткий курс / Э. В. Фигурнов. – М., 2006. – 479 с. : ил.
10. Корабльов В. А. Курс лекцій: «Теорія операційних систем», «Архітектура ПК», «Операційна система Linux». – pdpu.moou.com.

Музиченко Г. В.

*доктор політичних наук, професор
кафедри політичних наук і права*

Тронько С. П.

кандидат історичних наук, доцент,

проректор з адміністративно-господарської діяльності та науково-педагогічної діяльності

ФІНАНСОВИЙ МОНІТОРИНГ

1. Визначення поняття «фінансовий моніторинг»

Словосполучення «фінансовий моніторинг» стало невід'ємною частиною економічної лексики, особливо в останні роки. Це обумовлено, з одного боку, значним збільшенням комерційно-фінансових організацій, з іншого, намітилося очевидне бажання державних структур мати чітке уявлення про економічну діяльність приватних (і не тільки) установ в нашій країні.

Саме поняття «моніторинг» означає процес систематичного збору і обробки інформації про складові частини і параметри того чи іншого складного процесу, спрямований на винесення оцінки, вироблення планів дії та прийняття рішення по даному процесу. Іншими словами, моніторинг - це відстеження всієї необхідної інформації про той чи інший процес або об'єкт.

У свою чергу, фінансовий моніторинг це своєрідний контроль, пов'язаний з проведенням різних фінансових операцій. Також в поняття фінансового моніторингу включають і діяльність організацій, що здійснюють операції з грошовими коштами або

іншим майном, щодо виявлення дій, які підлягають обов'язковому контролю або пов'язаних з легалізацією доходів, одержаних злочинним шляхом, та інших протиправних фінансових дій.

За межами СНД цей термін (точніше його дослівний переклад) не несе тотожного змістовного навантаження. Практично в усьому світі підрозділи з боротьби щодо відмивання грошей аналогічні за своїми функціями та іменуються підрозділами фінансових розвідок, а їхня діяльність має узагальнене найменування — фінансова розвідка. В цьому контексті допустимо й логічно говорити про проведення фінансового моніторингу як про фінансову розвідку, а термін «фінансова розвідка», хоча і використовується, але є неофіційним.

У сьогоднішньому значенні словосполучення «фінансовий моніторинг» остаточно зміцнилося у вітчизняному науковому й офіційному категоріальному обігу й використовується на пострадянському просторі для узагальненого найменування комплексу дій, засобів і заходів, здійснюваних для запобігання відмиванню грошей на об'єктах господарювання, окремій території або в міжнародних масштабах.

Отже, **фінансовий моніторинг** – сукупність заходів, які здійснюються суб'єктами фінансового моніторингу у сфері запобігання та протидії легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму та фінансуванню розповсюдження зброї масового знищення.

До легалізації (відмивання) доходів, одержаних злочинним шляхом, належать будь-які дії, пов'язані із вчиненням фінансової операції чи правочину з активами, одержаними внаслідок вчинення злочину, а також вчиненням дій, спрямованих на приховання чи маскуванню незаконного походження таких активів чи володіння ними, прав на такі активи, джерел їх походження, місцезнаходження, переміщення, зміну їх форми (перетворення), а так само набуттям, володінням або використанням активів, одержаних внаслідок вчинення злочину.

Під **фінансуванням тероризму** розуміють надання чи збір будь-яких активів з усвідомленням того, що їх буде використано повністю або частково: для будь-яких цілей окремим терористом, терористичною групою або терористичною організацією; для організації, підготовки і вчинення, або втягнення у вчинення чи публічних закликів до вчинення ними терористичного акту, створення терористичної групи чи терористичної організації, сприяння вчиненню терористичного акту, провадження будь-якої іншої терористичної діяльності, а також спроби вчинення таких дій.

Фінансування розповсюдження зброї масового знищення визначається як дії з надання, збору чи використання будь-яких активів для розповсюдження зброї масового знищення, за вчинення яких передбачені міжнародні санкції.

Метою фінансового моніторингу є зміцнення фінансової дисципліни, забезпечення економії матеріальних, трудових і грошових ресурсів, а також повного, своєчасного та доцільного використання грошових коштів у суспільстві для досягнення ефективного результату.

Фінансовий моніторинг є засобом розв'язання проблеми фінансової безпеки, оскільки він може відвернути підрив:

- фінансового суверенітету держави;
- цілісності фінансового простору;
- єдності фінансової політики і фінансового механізму.

Оскільки вся фінансова діяльність у державі регламентується законами і підзаконними актами, змістом фінансового моніторингу, у кінцевому рахунку, є забезпечення виконання і додержання законів і фінансової дисципліни всіма державними, громадськими організаціями, посадовими особами і громадянами.

2. Міжнародні стандарти та національні засади здійснення фінансового моніторингу в Україні

Серед міжнародних організацій, які значну увагу приділяють корупції, як джерелу накопичення коштів, що можуть брати участь у легалізації (відмиванні) злочинних доходів, особливе місце посідає FATF - група по розробці фінансових заходів боротьби з відмиванням грошей, отриманих злочинним шляхом (*Financial Action Task Force on Money Laundering - FATF*), створена з ініціативи G7 в 1989 р. Її основна мета - позбавити міжнародних злочинців можливості скористатися брудними грошима. За даними FATF, щорічно «відмивається» від \$500 млрд. до \$1,5 трлн.

У квітні 1990 р. FATF запропонувала, а у 1996 році удосконалила **Сорок Рекомендацій**, що забезпечують базисну структуру заходів, спрямованих проти відмивання грошей. Рекомендації FATF складені за наступними напрямками:

- уведення кримінального переслідування за відмивання грошей з віднесенням його до серйозних злочинів і прийняття законів, спрямованих на конфіскацію доходів від таких злочинів;
- уведення зобов'язань для банківських установ, спрямованих на ідентифікацію всіх клієнтів, включаючи будь-яких акціонерів, а також умов збереження відповідних протоколів;
- вимога для банківських установ про необхідність повідомляти компетентні органи про підозрілі угоди, здійснення всебічного внутрішнього контролю;
- створення відповідних схем для контролю (керування) і нагляду банківських установ;
- участь у міжнародних угодах і обмін інформацією, що дозволить країнам забезпечувати ефективне міжнародне співробітництво на всіх рівнях.

Спочатку боротьба з такого типу злочинами велася на території 29 держав-членів FATF, але, починаючи з 2000 року організація вирішила поширити сферу своєї діяльності на ті країни, що, на її думку, не бажають докладати зусилля для боротьби з відмиванням грошей. Було розроблено *25 критеріїв*, за якими можна визначити, чи сприяє законодавство тієї чи іншої країни боротьбі з брудними грошима. Фактично ці критерії побудовані на існуванні невідповідності національного законодавства Сорока рекомендаціям FATF. Якщо країна не відповідає розробленим Групою критеріям, її вносять до списку країн і територій, які не бажають співпрацювати в боротьбі з відмиванням грошей (Non-cooperative Countries and Territories – NCCT), з подальшим введенням санкцій проти такої країни.

Пропозиції FATF стосовно введення санкцій до певної країни мають рекомендаційний характер і не є обов'язковими для виконання, але з огляду на авторитетність організації у більшості випадків санкції все ж таки застосовуються. Оскільки свої пропозиції FATF передає міжнародним фінансовим організаціям (МВФ, СБ та іншим), це приведе до ускладнення переговорних процесів між ними та цією країною. Крім політичних проблем, можуть виникнути ускладнення в комерційних відносинах, пов'язані із погіршенням умов розрахунків резидентів та нерезидентів.

У вересні 2001 року Україну було включено до «чорного списку» FATF, що характеризувало її як таку, що не здійснює заходів протидії легалізації (відмиванню) злочинних доходів. FATF було визначено ряд умов, виконання яких дозволить виключити Україну із «чорного списку». Проте внесення змін до законів України щодо протидії легалізації (відмиванню) злочинних доходів було декларативним та не змінило ситуації із становленням системи протидії легалізації (відмиванню) злочинних доходів, хоча і сприяло виключенню України із «чорного списку». Проста і дієва система протидії легалізації (відмиванню) злочинних доходів не була реалізована в Україні, оскільки наведені зміни було реалізовано як відповідь на вимогу FATF, а не для протидії тінізації економіки чи забезпечення прозорості фінансових операцій.

Урядом України восени 2014 року було здійснено ряд кроків, направлених на приведення у відповідність українського законодавства до рекомендацій FATF, зокрема, ухвалено Закон № 5114 «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо визначення кінцевих вигодонабувачів юридичних осіб та публічних діячів», який передбачає

перевірку в реєстрах майнових прав та закладає основи системи протидії корупції серед публічних діячів, а також Закон № 1702-VII «Про запобігання та протидію легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму та фінансуванню розповсюдження зброї масового знищення».

Сьогодні побудова системи протидії корупції та легалізації (відмиванню) злочинних доходів стає питанням виживання української державності, тому використання з цією метою інструментарію такої міжнародної організації як FATF можна вважати одним із пріоритетних напрямків.

Основою законодавчої бази у сфері фінансового моніторингу є:

- Закон України «Про запобігання та протидію легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму та фінансуванню розповсюдження зброї масового знищення»;
- Закон України «Про банки і банківську діяльність»;
- Кримінальний кодекс України;
- Кодекс України про адміністративні правопорушення.

3. Система фінансового моніторингу в Україні

Закон України «Про запобігання та протидію легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму та фінансуванню розповсюдження зброї масового знищення» визначає систему фінансового моніторингу в Україні, яка наразі складається з двох рівнів: первинного та державного, а також, як будь-яка система, має власні об'єкт та суб'єктів моніторингу, які складають власну систему установ у відповідності із рівнем моніторингу.

Об'єкт фінансового моніторингу – дії з активами, пов'язані з відповідними учасниками фінансових операцій, які їх проводять, за умови наявності ризиків використання таких активів з метою легалізації (відмивання) доходів, одержаних злочинним шляхом, або фінансування тероризму чи фінансування розповсюдження зброї масового знищення, а також будь-яка інформація про такі дії чи події, активи та їх учасників.

Первинний фінансовий моніторинг – сукупність заходів, які здійснюються суб'єктами первинного фінансового моніторингу і спрямовані на виконання вимог нормативно-правових актів суб'єктів державного фінансового моніторингу, що включають, зокрема, проведення обов'язкового та внутрішнього фінансового моніторингу.

Обов'язковий фінансовий моніторинг – сукупність заходів, які здійснюються суб'єктами первинного фінансового моніторингу, з виявлення фінансових операцій, що підлягають обов'язковому фінансовому моніторингу, ідентифікації, верифікації клієнтів (представників клієнтів), ведення обліку таких операцій та відомостей про їх учасників, обов'язкового звітування про них центральному органу виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері запобігання та протидії легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму та фінансуванню розповсюдження зброї масового знищення.

Внутрішній фінансовий моніторинг – сукупність заходів з виявлення фінансових операцій, що підлягають внутрішньому фінансовому моніторингу, із застосуванням підходу, що ґрунтується на проведенні оцінки ризиків легалізації (відмивання) доходів, одержаних злочинним шляхом, або фінансування тероризму; ідентифікації, верифікації клієнтів (представників клієнтів), ведення обліку таких операцій та відомостей про їх учасників; обов'язкового звітування до центрального органу виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері запобігання та протидії легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму та фінансуванню розповсюдження зброї масового знищення про фінансові операції, щодо яких виникає підозра.

Державний фінансовий моніторинг – сукупність заходів, які здійснюються суб'єктами державного фінансового моніторингу і спрямовуються на виконання вимог

законодавства у сфері запобігання та протидії легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму та фінансуванню розповсюдження зброї масового знищення. До них, зокрема, відносять сукупність заходів із збору, обробки та аналізу зазначеним органом інформації про фінансові операції, що подається суб'єктами первинного і державного фінансового моніторингу та іншими державними органами, відповідними органами іноземних держав, іншої інформації, що може бути пов'язана з підозрою в легалізації (відмиванні) доходів, одержаних злочинним шляхом, або фінансуванні тероризму чи фінансуванні розповсюдження зброї масового знищення та/або іншими незаконними фінансовими операціями, а також заходів з перевірки такої інформації згідно із законодавством України.

4. Здійснення первинного фінансового моніторингу

Первинний фінансовий моніторинг як засіб запобігання легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, зокрема та економічної злочинності загалом посідає провідне місце в системі запобіжної антикримінальної діяльності.

За цільовим призначенням первинний фінансовий моніторинг належить до цільових або спеціальних (спеціально-кримінологічних) заходів, які мають спеціальну мету запобігання економічній злочинності. Виокремлюють такі **функції первинного фінансового моніторингу**, як:

– *організаційно-управлінська* (або упорядковуюча), що полягає у визначенні на підставі законодавства системи та порядку фінансового моніторингу, його структури, виконавців, їх завдань, функціональних обов'язків, форм і засобів фінансового нагляду;

– *контролююча*, що реалізується через ідентифікацію та вивчення особи клієнта, який здійснює фінансову операцію, перевірку видів його діяльності, зіставлення з останніми предметів фінансової операції, стосовно якої здійснюється фінансовий моніторинг;

– *аналітична*, яка охоплює: аналіз змісту фінансової операції, її звичайності або незвичайності, заплутаності умов здійснення, економічної невинуватості фінансових операцій або суперечливості звичайній практиці клієнта, оцінку ризику здійснення клієнтом банку легалізації (відмивання) доходів, одержаних злочинним шляхом;

– *інформаційна*, яка полягає у виявленні та наданні Державній службі фінансового моніторингу України інформації про ознаки наявної або ймовірної сумнівності фінансової операції, а також для її перевірки відповідними засобами; запобіжна, що містить: безпосереднє запобігання легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, через здійснення моніторингових дій стосовно окремої фінансової операції; опосередковане запобігання злочинності через запобігання відмиванню «брудних» коштів, отриманих у процесі злочинної діяльності.

Суб'єктами первинного фінансового моніторингу в Україні є:

1) банки, страховики (перестраховики), страхові (перестрахові) брокери, кредитні спілки, ломбарди та інші фінансові установи;

2) платіжні організації, учасники чи члени платіжних систем;

3) товарні та інші біржі, що проводять фінансові операції з товарами;

4) професійні учасники фондового ринку (ринку цінних паперів);

5) оператори поштового зв'язку, інші установи, які проводять фінансові операції з переказу коштів;

6) філії або представництва іноземних суб'єктів господарської діяльності, які надають фінансові послуги на території України;

7) спеціально визначені суб'єкти первинного фінансового моніторингу:

– суб'єкти підприємницької діяльності, які надають посередницькі послуги під час здійснення операцій з купівлі-продажу нерухомого майна;

– суб'єкти господарювання, які здійснюють торгівлю за готівку дорогоцінними металами і дорогоцінним камінням та виробами з них, проводять лотереї та азартні ігри, у тому числі казино, електронне (віртуальне) казино;

– нотаріуси, адвокати, адвокатські бюро та об'єднання, аудитори, аудиторські фірми, суб'єкти господарювання, що надають послуги з бухгалтерського обліку або юридичні послуги (крім осіб, що надають послуги в рамках трудових правовідносин);

8) інші юридичні особи, які за своїм правовим статусом не є фінансовими установами, але надають окремі фінансові послуги.

У цілому підсистема первинного фінансового моніторингу характеризується наявністю значного обсягу обов'язків у її суб'єктів та обмеженим колом повноважень для реалізації ними однієї з основних функцій у межах системи фінансового моніторингу із запобігання їх використанню з метою легалізації (відмивання) доходів, одержаних злочинним шляхом, і фінансування тероризму.

Суб'єкт первинного фінансового моніторингу зобов'язаний самостійно проводити оцінку ризику своїх клієнтів з урахуванням критеріїв ризиків, визначених Держфінмоніторингом України, і вживати застережних заходів щодо клієнтів, стосовно яких встановлено високий ризик.

Відповідно до законодавства України суб'єкт первинного фінансового моніторингу зобов'язаний на підставі поданих клієнтом офіційних документів або засвідчених в установленому порядку їх копій здійснювати ідентифікацію та верифікацію клієнта у разі:

– встановлення ділових відносин (за винятком ділових відносин, встановлених на підставі договорів страхування за видами страхування іншими, ніж страхування життя, за якими клієнтом є фізична особа та загальний страховий платіж не перевищує 5 000 гривень або його сума еквівалентна зазначеній сумі, у тому числі в іноземній валюті; ділових відносин, які виникають на підставі договорів про участь в лотереї за умови, що розмір ставки гравця не перевищує 5 000 гривень; проведення платіжною організацією, учасником чи членом платіжної системи, банком, філією іноземного банку фінансових операцій, що здійснюються без відкриття рахунка, на суму, що є меншою ніж 150 000 гривень, або сума якого еквівалентна зазначеній сумі, у тому числі в іноземній валюті, банківських металах, інших активах, одиницях вартості);

– виникнення підозри;

– проведення фінансової операції, що підлягає фінансовому моніторингу;

– проведення переказів (у тому числі міжнародних) фізичною особою, фізичною особою-підприємцем, що здійснюється без відкриття рахунка, на суму, що дорівнює чи перевищує 15 000 гривень, або суму, еквівалентну зазначеній сумі, у тому числі в іноземній валюті, банківських металах, інших активах, одиницях вартості, але є меншою за суму 150 000 грн;

– проведення разової фінансової операції без встановлення ділових відносин з клієнтами на суму, що дорівнює чи перевищує 150 000 гривень, або суму, еквівалентну зазначеній сумі, у тому числі в іноземній валюті, банківських металах, інших активах.

Суб'єктам первинного фінансового моніторингу забороняється встановлювати ділові відносини (проводити валютно-обмінні фінансові операції, фінансові операції з банківськими металами, з готівкою (готівковими коштами) з юридичними чи фізичними особами, яких включено до переліку осіб, пов'язаних з провадженням терористичної діяльності або щодо яких застосовано міжнародні санкції. Про спроби встановлення ділових відносин (проведення валютно-обмінних фінансових операцій, фінансових операцій з банківськими металами, з готівкою (готівковими коштами) такими особами суб'єкти первинного фінансового моніторингу зобов'язані негайно повідомляти спеціально уповноваженому органу.

Фінансова операція підлягає внутрішньому фінансовому моніторингу, якщо у суб'єкта первинного фінансового моніторингу виникають підозри, які ґрунтуються, зокрема, на:

– критеріях ризиків, визначених самостійно суб'єктом первинного фінансового моніторингу з урахуванням критеріїв ризиків, встановлених центральним органом виконавчої влади з формування та забезпечення реалізації державної політики у сфері запобігання і протидії легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, або фінансуванню тероризму;

– встановленні за результатами проведеного аналізу факту (фактів) невідповідності фінансової (фінансових) операції (операцій) фінансовому стану та/або змісту діяльності клієнта;

– типологічних дослідженнях у сфері протидії легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, або фінансуванню тероризму чи фінансуванню розповсюдження зброї масового знищення, підготовлених та оприлюднених спеціально уповноваженим органом.

5. Система державного фінансового моніторингу

Суб'єктами державного фінансового моніторингу є Національний банк України, центральний орган виконавчої влади з формування та забезпечення реалізації державної політики у сфері запобігання і протидії легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, або фінансуванню тероризму (Держфінмоніторинг України), Міністерство юстиції України, центральні органи виконавчої влади, що забезпечують формування державної політики у сфері надання послуг поштового зв'язку, у сфері економічного розвитку, Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку, Національна комісія, що здійснює державне регулювання у сфері ринків фінансових послуг, спеціально уповноважений орган.

Державне регулювання і нагляд у сфері запобігання та протидії легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму та фінансуванню розповсюдження зброї масового знищення здійснюються щодо:

1) *небанківських фінансових установ – резидентів*, які є платіжними організаціями та/або членами чи учасниками платіжних систем у частині надання ними фінансової послуги щодо переказу коштів на підставі відповідних ліцензій, зокрема Національного банку України (крім операторів поштового зв'язку в частині здійснення ними переказу коштів), філій іноземних банків, банків – **Національним банком України**;

2) *професійних учасників фондового ринку* (ринку цінних паперів) (крім банків) – **Національною комісією з цінних паперів та фондового ринку**;

3) *платіжних організацій платіжних систем та учасників* чи членів платіжних систем (у частині надання фінансових послуг, крім послуг з переказу коштів), страховиків (перестраховиків), страхових (перестрахових) брокерів, ломбардів та інших фінансових установ, а також юридичних осіб, що відповідно до законодавства надають фінансові послуги (крім фінансових установ та інших юридичних осіб, щодо яких державне регулювання і нагляд у сфері запобігання та протидії легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, або фінансуванню тероризму чи фінансуванню розповсюдження зброї масового знищення здійснюються іншими суб'єктами державного фінансового моніторингу), – **Національною комісією, що здійснює державне регулювання у сфері ринків фінансових послуг**;

4) *суб'єктів господарювання, які проводять лотереї або будь-які інші азартні ігри*, суб'єктів господарювання, які здійснюють торгівлю дорогоцінними металами і дорогоцінним камінням та виробами з них, аудиторів, аудиторських фірм, фізичних осіб - підприємців, які надають послуги з бухгалтерського обліку (за винятком осіб, що надають послуги у рамках трудових правовідносин) – **Держфінмоніторингом України**;

5) *нотаріусів, адвокатів, адвокатських бюро та об'єднань і суб'єктів господарювання*, що надають юридичні послуги (за винятком осіб, що надають послуги у рамках трудових правовідносин), – **Міністерством юстиції України**;

б) *операторів поштового зв'язку* (в частині здійснення ними переказу коштів) – *Державним комітетом з питань зв'язку України*;

7) *товарних та інших бірж*, що проводять фінансові операції з товарами, – центральним органом виконавчої влади, що забезпечує формування державної політики у сфері економічного розвитку;

8) суб'єктів підприємницької діяльності, які надають посередницькі послуги під час здійснення операцій з купівлі-продажу нерухомого майна, – спеціально уповноваженим органом.

Суб'єкти державного фінансового моніторингу визначають і розробляють процедуру застосування відповідних запобіжних заходів щодо держав, які не виконують або не належним чином виконують рекомендації міжнародних, міжурядових організацій, задіяних у сфері боротьби з легалізацією (відмиванням) доходів, одержаних злочинним шляхом, або фінансуванням тероризму чи фінансуванням розповсюдження зброї масового знищення: зокрема щодо посиленої уваги під час погодження створення в таких державах філій, представництв чи дочірніх підприємств суб'єктів первинного фінансового моніторингу; попередження суб'єктів первинного фінансового моніторингу нефінансового сектору про те, що операції з фізичними або юридичними особами у відповідній державі можуть мати ризик відмивання коштів, одержаних злочинним шляхом, або фінансування тероризму чи фінансування розповсюдження зброї масового знищення; обмеження ділових відносин або фінансових операцій з відповідною державою або особами в такій державі тощо.

6. Фінансові операції, що підлягають обов'язковому фінансовому моніторингу

Фінансова операція підлягає обов'язковому фінансовому моніторингу у разі, якщо сума, на яку вона здійснюється, дорівнює чи перевищує 150 000 гривень (для суб'єктів господарювання, які проводять лотереї або проводять та надають можливість доступу до азартних ігор у казино, будь-яких інших азартних ігор, у тому числі електронне (віртуальне) казино, - 30 000 гривень) або дорівнює чи перевищує суму в іноземній валюті, банківських металах, інших активах, еквівалентну 150 000 гривень (для суб'єктів господарювання, які проводять лотереї або проводять та надають можливість доступу до азартних ігор у казино, будь-яких інших азартних ігор, у тому числі електронне (віртуальне) казино, - 30 000 гривень), та має одну або більше таких ознак:

1) переказ коштів на анонімний (номерний) рахунок за кордон і надходження коштів з анонімного (номерного) рахунка з-за кордону; зарахування або переказ коштів у разі, якщо хоча б одна із сторін – учасників фінансової операції має відповідну реєстрацію, місце проживання чи місцезнаходження в державі, що віднесена Кабінетом Міністрів України до переліку офшорних зон, а також переказ коштів на рахунок, відкритий у фінансовій установі, зареєстрованій у зазначеній державі;

2) купівля-продаж за готівку чеків, дорожніх чеків, у тому числі інших платіжних інструментів або платіжних засобів чи засобів платежу;

3) зарахування або переказ коштів, надання або отримання кредиту (позики), здійснення інших фінансових операцій у разі, якщо хоча б одна із сторін - учасників фінансової операції має відповідну реєстрацію, місце проживання чи місцезнаходження в державі (на території), що не виконує чи неналежним чином виконує рекомендації міжнародних, міжурядових організацій, що провадять діяльність у сфері боротьби з легалізацією (відмиванням) доходів, одержаних злочинним шляхом, або фінансуванням тероризму чи фінансуванням розповсюдження зброї масового знищення (в тому числі дипломатичне представництво, посольство, консульство такої іноземної держави), або однією із сторін - учасників фінансової операції є особа, яка має рахунок у банку, зареєстрованому у зазначеній державі (території). Перелік таких держав (територій) визначається відповідно до порядку, встановленого Кабінетом Міністрів України, на основі висновків міжнародних, міжурядових організацій, діяльність яких спрямована на протидію

легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, або фінансуванню тероризму чи фінансуванню розповсюдження зброї масового знищення, і підлягає оприлюдненню;

4) фінансові операції з готівкою (внесення, переказ, отримання коштів);

5) здійснення розрахунку за фінансову операцію у готівковій формі;

6) зарахування коштів на поточний рахунок юридичної або фізичної особи – підприємця чи списання коштів з поточного рахунка юридичної або фізичної особи – підприємця, період діяльності якої не перевищує трьох місяців з дня реєстрації, або зарахування коштів на поточний рахунок чи списання коштів з поточного рахунка юридичної або фізичної особи-підприємця у разі, якщо операції на зазначеному рахунку не здійснювалися з дня його відкриття;

7) переказ коштів за кордон за зовнішньоекономічними договорами (контрактами), крім переказів коштів за договорами (контрактами), які передбачають фактичне постачання товарів на митну територію України;

8) обмін банкнот на банкноти іншого номіналу;

9) здійснення фінансових операцій з цінними паперами на пред'явника, які не депоновані в депозитарних установах;

10) здійснення операцій з векселями (крім фінансових казначейських векселів), ордерними цінними паперами;

11) перерахування або отримання коштів неприбутковою організацією;

12) здійснення фінансових операцій за правочинами, форма розрахунків за якими не визначена;

13) одержання (сплата, переказ) страхового чи перестрахового платежу (страхового чи перестрахового внеску, страхової чи перестрахової премії), крім сплати єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування;

14) проведення страхової чи перестрахової виплати або страхового чи перестрахового відшкодування або виплати викупної суми, крім зарахування чи списання коштів на/з рахунки (рахунків) державних позабюджетних фондів;

15) виплата (передача) особі виграшу в лотерею, придбання фішок, жетонів, внесення особою в інший спосіб плати за право участі в азартній грі, виплата (передача) виграшу суб'єктом господарювання, який проводить азартні ігри;

16) надання кредитних коштів особі, яка є членом небанківської кредитної установи, в один і той самий день два рази і більше за умови, що загальна сума фінансових операцій дорівнює чи перевищує суму, визначену частиною першою цієї статті;

17) фінансові операції осіб, щодо яких встановлено високий ризик.

7. Державна служба фінансового моніторингу України

Ключовим елементом системи протидії відмиванню доходів, одержаних злочинним шляхом, або фінансуванню тероризму є Державна служба фінансового моніторингу України, як центральний орган виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері запобігання та протидії легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, або фінансуванню тероризму.

Держфінмоніторинг України створений та розпочав свою діяльність у 2002 році у складі Міністерства фінансів України у статусі Державного департаменту фінансового моніторингу. З 2005 року Держфінмоніторинг України набув статусу центрального органу виконавчої влади, діяльність якого спрямовується і координується Кабінетом Міністрів України через Міністра фінансів України.

Держфінмоніторинг здійснює реалізацію державної політики у сфері запобігання та протидії легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, або фінансуванню тероризму та забезпечує координацію діяльності державних органів у сфері протидії легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, або фінансуванню тероризму. Одним з основних напрямків діяльності Держфінмоніторингу є розроблення

пропозицій щодо вдосконалення законодавства у зазначеній сфері, які реалізуються через Міністерство фінансів України.

Крім того, Держфінмоніторинг діє як національний центр фінансової розвідки з відповідними повноваженнями органу такого типу, до основних завдань і функцій якої відноситься збирання, оброблення і аналіз інформації про фінансові операції, що підлягають фінансовому моніторингу, інші фінансові операції або інформації, що може бути пов'язана з підозрою у легалізації (відмиванні) доходів, одержаних злочинним шляхом, або фінансуванню тероризму.

Держфінмоніторинг у 2014 році також був наділений повноваженнями щодо здійснення державного регулювання і нагляду у сфері запобігання та протидії легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, або фінансуванню тероризму щодо суб'єктів підприємницької діяльності, які надають посередницькі послуги під час здійснення операцій з купівлі-продажу нерухомого майна, та для підприємців та юридичних осіб, які проводять фінансові операції з товарами (виконують роботи, надають послуги) за готівку, за умови, що сума такої фінансової операції дорівнює чи перевищує суму 150 000 гривень.

Важливою складовою діяльності Держфінмоніторингу є налагодження конструктивної співпраці з міжнародними установами та іноземними б партнерами, на які світовою спільнотою покладено відповідальність за організацію ефективної протидії відмиванню коштів, одержаних злочинним шляхом, та фінансуванню тероризму. Держфінмоніторинг, як підрозділ фінансової розвідки України, здійснює обмін інформацією з іноземними підрозділами фінансової розвідки на партнерських принципах відповідно до статуту Егмонтської Групи та відповідно до Меморандумів про взаємопорозуміння.

Держфінмоніторинг України активно співпрацює з провідними міжнародними організаціями та установами, які опікуються питаннями протидії відмиванню коштів та фінансуванню тероризму, такими як Група з розробки фінансових заходів протидії відмиванню коштів (FATF), регіональні організації за типом FATF – Спеціальний комітет Ради Європи з питань взаємної оцінки заходів протидії відмиванню коштів (MONEYVAL) та Євразійська група з протидії легалізації злочинних доходів та фінансуванню тероризму (ЄАГ), Рада Європи та Європейська Комісія, Управління ООН з питань наркотиків та злочинності, Егмонтська група підрозділів фінансової розвідки світу, Світовий банк, Міжнародний Валютний Фонд.

У рамках співробітництва з Радою Європи експерти Держфінмоніторингу України, починаючи з 2002 року на постійній основі беруть участь у пленарних засіданнях Комітету MONEYVAL.

На сьогодні Держфінмоніторинг України співпрацює більше ніж з 120 підрозділами фінансових розвідок інших країн, та отримує від іноземних партнерів інформацію, яка може бути пов'язана з протиправною діяльністю. Це дозволяє оперативніше та у більш повному обсязі розслідувати складнітранснаціональні схеми.

Найбільш активний обмін інформацією здійснювався з ПФР Латвії, Кіпру, США, Великобританії, Польщі, Російської Федерації, Німеччини, Естонії, Британських Віргінських Островів та Молдови.

8. Фінансові інструменти фінансування тероризму та сепаратизму

Ризик фінансування тероризму та сепаратизму слід розглядати як похідну від загрози терористичної діяльності або сепаратизму та вразливості фінансової системи бути використаною з метою фінансування такої діяльності. До 2014 року Україна не страждала від внутрішніх терористичних інцидентів, хоча правоохоронні органи іноді визначали деякі злочини як терористичні акти (результати їх подальшого аналізу засвідчили, що вони були вчинені здебільше з хуліганських мотивів або з метою перерозподілу власності).

Окремі групи осіб, що об'єднані спільною метою щодо насильницької зміни чи повалення конституційного ладу або зміни меж території або державного кордону України можуть створювати фонди, водночас повністю контролюючи установи у межах свого

співтовариства. Джерела створюваних фондів можуть бути найрізноманітніші членські внески, публікації, пожертвування багатих членів співтовариства та ін. Відмінність між легальним і злочинним способами одержання доходів терористичними організаціями окреслює проблему можливості застосування антилегалізаційних методів до терористичного фінансування. На відміну від «відмивання» коштів, терорист переслідує мету не одержання прибутку в результаті використання фондостворюючого механізму, а одержання ресурсів необхідних для проведення терористичних дій. Відповідно основною проблемою для фінансових закладів є те, що вони повинні відслідковувати не тільки джерела надходження коштів, а й напрями їх використання.

Система нагляду поки що не відрегульована належним чином, і не дозволяє вирішувати ці складні завдання. Система, що базується переважно на можливості банків щодо аналізу наявної інформації, не позбавлена ризику. З іншого боку, занадто складні процедури перевірки створюють умови, що перешкоджатимуть діяльності законслухняних громадян, а отже можуть бути визнані як такі, що обмежують законні права та свободу. Оскільки регіон конфлікту обмежено південно-східними областями, заходи обачливості щодо клієнтів та їх фінансових операцій, що базуються на географічному чиннику є обґрунтованим механізмом протидії. Водночас, такий підхід може спровокувати обвинувачення в упередженості стосовно громадян із зазначених регіонів країни.

Крім того, проблема виникає і з перспективами складання банками звітів, як самозахисного інструменту. Проводячи політику захисту від можливого використання терористами послуг їх установи, банки можуть інформувати і про незначно підозрілі операції, що, в свою чергу, створюватиме ситуацію, при якій контролюючі органи будуть перевантажені відповідними звітами.

Основними перепонами, що заважають перевірці фінансової інформації та її учасників щодо фінансування тероризму та сепаратизму, є: відсутність офіційного публічного/конфіденційного переліку сепаратистів та осіб, які в цьому підозрюються; відсутність офіційного переліку країн, що підтримують фінансування тероризму; відсутність безкоштовних електронних джерел перевірки інформації, особливо фізичних осіб та безкоштовного доступу до бази даних втрачених паспортів (заявлених до втрати паспортів) та інших; обмеженість інформації відносно осіб, які проводять фінансові операції на суму, меншу 150 000 гривень, без відкриття рахунку, а також у разі здійснення фінансових операцій за допомогою електронних грошей.

Відповідно до міжнародних досліджень, терористичні організації використовують велику різноманітність методів та схем переміщення фінансових ресурсів у фінансовій системі, зокрема – торгові розрахунки, кеш- кур'єри, благодійні організації, альтернативні платіжні системи тощо. Обираючи схему фінансування, терористичні організації та сепаратистські рухи беруть до уваги географічний чинник, початковий вид активу, його обсяг, необхідну швидкість переказу, вартість переказу та можливий рівень небезпеки (крадіжку, викриття правоохоронними органами інше).

В Україні, визначальним фактором до обрання схеми фінансування тероризму та сепаратизму є легальність джерела походження коштів. За умови легального походження коштів, обрана схема фінансування буде характеризуватися використанням простих, повсякденних, швидких та зручних методах переказу, фінансових інструментах. Зазвичай, такі фінансові операції не будуть відрізнятися від багатьох аналогічних, що проводять фінансові посередники. При мізерних сумах переказу, зловмисникам навіть можливо уникнути процедури ідентифікації. Також, з метою уникнення процедур обов'язкового фінансового моніторингу, до схем фінансування залучаються посередники, фінансові операції проводяться через різні фінансові установи, або сума фінансової операції подрібнюється.

Неможливість встановити єдині ознаки для виявлення підозр фінансування тероризму та сепаратизму є однією із основних труднощів у виявленні підозр щодо таких випадків. Водночас за результатами узагальнення інформації щодо виявлених фактів фінансування тероризму та сепаратизму можуть бути встановлені такі критерії виявлення вищезгаданих фінансових операцій: надходження коштів у невеликих розмірах від різних осіб упродовж

короткого проміжку часу на користь однієї особи з призначенням «допомога», «на лікування», «благодійна допомога», «на доброту»; одержувач та/або ініціатор переказу коштів є громадською та/або благодійною організацією; незвичайна для клієнта фінансова операція за сумою; незвичайний для клієнта контрагент; нехарактерне для фінансової операції клієнта призначення платежу; приватний переказ коштів з території Російської Федерації; платежі, що здійснюються особами, які не повністю знають або без бажання повідомляють деталі платежу (адресу/контактну інформацію тощо); операція з виплати електронного переказу, в якому відсутня повна інформація про ініціатора або отримувача; зарахування коштів на розрахунковий/картковий рахунок особи, або переказ на ім'я фізичної особи, що здійснюється без відкриття рахунку, якщо наявна інформація свідчить, що джерелом такого зарахування/переказу є кошти, що були перераховані за допомогою платіжних систем, оператори яких не зареєстровані на території України, у тому числі з електронними грошима; заплутаний характер фінансової операції; відсутність економічного змісту.

У випадку нелегального походження коштів, схеми фінансування тероризму та сепаратизму ускладнюються елементами, покликаними нівелювати ризик викриття зв'язку між коштами та джерелом їх походження. У таких схемах зловмисники вдаються до розміщення злочинних доходів та їх розшарування. Це досягається шляхом зміни форми активу, використання різних фінансових інструментів, підставних осіб тощо. Такі схеми мають певні аналогії із схемами легалізації доходів, отриманих злочинним шляхом, з тією різницею, що реалізуються без останньої фази – інтеграції коштів у фінансову систему, проте із подальшим переказом коштів кінцевому одержувачу.

В цьому контексті, найкращим загальним рішенням може бути повне запровадження в дію і безумовне виконання правил «знай свого клієнта». Банк, який володіє відомостями про своїх клієнтів, з меншою імовірністю стане випадковим каналом для переказу грошових коштів терористів та сепаратистів. Превентивні заходи правил «знай свого клієнта» виходять за межі звичайного відкриття рахунків та ведення записів, вони вимагають також від банків впровадження політики вивчення клієнта та програми багаторівневої ідентифікації клієнта, яка забезпечить загальну та під особливим контролем перевірку рахунків підвищеного ризику, а також профілактичний моніторинг рахунків підозрілої діяльності.

9. Кіберзлочинність та відмивання коштів

Розповсюдження нових інформаційних технологій, в основі яких лежить широке використання комп'ютерної техніки та засобів комунікацій, оптимізації та автоматизації процесів в усіх без виключення сферах життєдіяльності, призвело разом з цим до нівелювання кордонів та переплетення національних економік та національних інфраструктур країн світу.

Головним інструментом злочинця стає лише комп'ютер та доступ до інформаційно-комунікаційних систем, де він за допомогою комп'ютерних вірусів та інших протизаконних технічних засобів одержує доступ до баз даних, банківських рахунків, автоматизованих систем управління. Так, крадіжки даних платіжних карт (банківських рахунків) або даних доступу до системи Інтернет-банкінгу з метою заволодіння коштами клієнтів банку, викрадення персональних даних та комерційної інформації з приватних комп'ютерів або серверів, умисне пошкодження роботи інформаційних систем або засобів комунікацій з метою створення збитків компаніям – це далеко не повний перелік подібних загроз, які несе з собою бурхливий розвиток сучасних інформаційних технологій, та відповідно виокремлюється в таке поняття як кіберзлочинність.

Несанкціоноване списання коштів з банківських рахунків, шахрайство з платіжними картками, втручання в роботу Інтернет-банкінгу, розповсюдження комп'ютерних вірусів, DDoS атаки на Інтернет-ресурси, шахрайство в інформаційних мережах – це не вичерпний перелік кіберзлочинів, тобто злочинів у сфері інформаційних та комп'ютерних технологій. За оцінками експертів щорічні збитки від діяльності кіберзлочинців перевищують 100 млрд. дол. США.

З січня 2013 року під егідою Європолу розпочав діяльність новий Європейський центр боротьби з кіберзлочинністю. Серед пріоритетів Центру – розслідування шахрайства через онлайн-мережі, зокрема у системі електронного банкінгу та інших видах фінансової діяльності, протидія сексуальній експлуатації дітей через Інтернет, а також розслідування інших злочинів, що посягають на безпеку важливої інфраструктури та інформаційних систем ЄС.

На сьогодні в українському законодавстві відсутнє визначення поняття «кіберзлочин» або «кіберзлочинність», є лише узагальнене поняття злочинів і правопорушень, які вчиняються з використанням комп'ютерів, комп'ютерних систем та мереж електров'язку.

Значні обсяги фінансових операцій з використанням платіжних карток є основним чинником, який привертає до цієї сфери особливу увагу злочинців. З метою заволодіння коштами держателів платіжних карток злочинці вигадують найрізноманітніші способи. Це зокрема можуть бути: технічні пристрої, які встановлюються на банкомат з метою заволодіння платіжною картою або грошима; електронні пристрої, які дозволяють зчитувати необхідну інформацію з платіжної картки або з клавіатури банкомату; зараження комп'ютерів спеціалізованими вірусами з метою отримання інформації щодо платіжних карток (шляхом підробки або злому сайтів, використання бот-мереж та розсилки шкідливого спаму); підробка платіжних карток з використанням викраденої інформації; телефонне шахрайство (коли злочинці видають себе за співробітників банку та намагаються отримати необхідну інформацію).

Існує безліч видів шахрайства з платіжними картками та банкоматами (фішинг, фармінг, трешинг, скімінг, траппінг, фантом, шаттер, шиммінг тощо), але всі вони направлені на викрадення безпосередньо грошових коштів, платіжної картки або її реквізитів, таких як: номер картки; дата випуску/завершення дії картки; код CVV2 (тризначне число на звороті платіжної картки, служить кодом підтвердження операцій, що здійснюються в мережі Інтернет або за допомогою телефону); написання прізвища та імені клієнта латиною; ПІН-код. При цьому, викрадена інформація може бути використана злочинцями не тільки для підробки платіжної картки або списання коштів, але й виставлена на продаж на спеціалізованих сайтах або форумах.

Протидія кіберзлочинам поєднує комплекс правових, технічних, організаційних та інформаційних заходів, при цьому роль кожного з цих заходів не може бути визначена пріоритетною чи другорядною. При цьому ефективна протидія відмиванню злочинних доходів та зниження рівня злочинності в цій сфері можливі завдяки своєчасному виявленню фінансових операцій, що можуть бути пов'язані з відмивання доходів, одержаних у сфері кіберзлочинності, та ефективному співробітництву між державним та приватним сектором.

Література

1. Актуальні методи, способи та фінансові інструменти фінансування тероризму та сепаратизму [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.sdfm.gov.ua/content/file/Site_docs/2014/20141229/tipolog2014.pdf.

2. Боротьба з відмиванням коштів: правовий, організаційний та практичний аспект/ С.Г.Гуржій, О.Л.Копиленко, Я.В.Янушевич та ін. – К.: Парлам. вид-во, 2005. – 216 с.

3. Буткевич С. А. Фінансовий моніторинг: зарубіжний досвід та українська модель : монографія / С. А. Буткевич. — Сімферополь : КРП «Вид-во «Кримнавчпеддержвидав», 2012. – 314 с.

4. Використання інструментів FATF з метою протидії корупції в Україні : Аналітична записка [Електронний документ]. – Режим доступу: <http://www.niss.gov.ua/articles/1672/>

5. Зеленецький В. С. Боротьба з легалізацією (відмиванням) доходів, одержаних злочинним шляхом, та фінансуванням тероризму (економіко-правовий аналіз) : наук.-практ. посіб. / В. С. Зеленецький, В. Л. Кротюк, Д. А. Файер. — Х. : Кроссруд, 2007. – 528 с.

6. Касьяненко Л. М. Проблеми фінансового моніторингу у протидії легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом / Л. М. Касьяненко, І. Г. Бірюкова // Фінансове право. — 2010. — № 2 (12). — С. 10—12.

7. Про запобігання та протидію легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму та фінансуванню розповсюдження зброї масового знищення // Закон України № 1702-VII від 14.10.2014 року записка [Електронний документ]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1702-18>

8. Типові схеми відмивання коштів, набутих злочинним шляхом, та механізми їх виявлення [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.sdfm.gov.ua/content/File/pdf/gl_5.pdf.

9. Фінансовий моніторинг в банку : навч. посіб. / С. О. Дмитров, В. В. Коваленко, А. В. Єжов ; за ред. С. О. Дмитрова, В. В. Коваленко. – Суми : ВТД «Університетська книга», 2008. – 458 с.

Филатова Н. В.

*практический психолог, магистр управления,
Украина*

ПСИХОЛОГИЧЕСКОЕ СОПРОВОЖДЕНИЕ КАК УСЛОВИЕ УСПЕШНОЙ СОЦИАЛЬНОЙ АДАПТАЦИИ ВОЕННОСЛУЖАЩИХ В РАМКАХ ПРОЕКТА «УКРАИНА – НОРВЕГИЯ»

Программа по подготовке и переподготовке по гражданским специальностям, обеспечения занятости военнослужащих вооруженных сил, подлежащих увольнению в запас и уволенных с военной службы, включая членов их семей разработана в рамках программы конверсии военного производства, процесса не только перевода предприятий, выпускающих продукцию военного назначения на производство гражданской продукции или продукции двойного назначения, а и переориентацию военных на гражданские отрасли народного хозяйства [2].

Цель программы – снижение социальной напряженности в армейской среде и в обществе в целом путем социальной адаптации указанной категории к гражданским условиям жизни, создания условий для наиболее полного использования интеллектуального потенциала военных специалистов в интересах обустройства современного общества и углубления социально-экономических реформ украинского государства.

Исходя из цели программы, определены и основные задачи курсов проекта «Украина – Норвегия»: создание условий для формирования мировоззрения военнослужащих с целью последующей осознанной деятельности в гражданском обществе на основе полученных ими знаний; обеспечение необходимыми знаниями (информацией) в области экономики, финансов, гражданского права, информационных технологий; помощь в профессиональной ориентации военнослужащих, а именно возможность найти параллели новой гражданской специальности с военной специальностью и полученным ими практическим опытом, помощь в видении целостной картины своей жизнедеятельности, в возможности связать свое профессиональное прошлое, настоящее и будущее [3].

Переподготовка военнослужащих и членов их семей в рамках курсов организована по специальностям, имеющим социальную направленность с ориентацией на предпринимательскую деятельность и содержит практические рекомендации по разработке и управлению бизнес – проектом.

В условиях современного реформирования Вооруженных Сил Украины переподготовка на гражданские специальности проводится в рамках комплексной социальной адаптации военнослужащих. Ученые рассматривают процесс социальной адаптации прежде всего как «интеграцию человека в общество, в результате которого

достигается формирование самосознания и ролевого поведения, способности к самоконтролю и самообслуживанию, адекватных связей с окружающими», процесс активного приспособления индивида к условиям изменившейся социальной среды за счет умения как анализировать текущие социальные ситуации, так и осознавать свои возможности в сложившейся ситуации, принимать взвешенные решения и прогнозировать своё будущее [1].

Исходя из вышесказанного, можно сделать вывод, что необходимым условием эффективности процесса социальной адаптации военнослужащих и членов их семей является не только овладение конкретными знаниями, умениями и навыками в области будущей профессиональной деятельности, но и развитие жизненно важных качеств личности, способствующих освоению нового образа жизни в гражданском социуме.

В связи с этим, представляется необходимым и актуальным осуществление в рамках программы переподготовки офицеров и членов их семей, курсов проекта «Украина – Норвегия» психолого–педагогического сопровождения, возможно, в виде практических занятий, семинаров с элементами тренинга или тренинговых программ, направленных на формирование адекватной самооценки слушателей курсов, развития уверенности в себе.

В трудной жизненной ситуации военнослужащего, уволенного в запас, ветерана боевых действий, а также членов их семей – ситуации профессиональной смены деятельности, объективно нарушающей и устоявшуюся в течение многих лет и социальную среду необходима опора на свои внутренние ресурсы личности, выявить которые как раз и можно при психолого-педагогическом сопровождении во время практических занятий.

Необходимо обратить внимание на развитие умений и навыков работы в команде, развитие коммуникативных способностей, делая акцент на тех достоинствах военнослужащих, которые уже сформированы во время армейской службы, таких как мобильность, организованность, активность, собранность, ответственность, аккуратность, стойкость, смелость, выносливость, неприхотливость, твердость, образованность, высокая нравственность и учитывая недостатки, опять же сформированные армейской службой.

Представляется целесообразным предложить некоторые практические рекомендации психологической направленности, предназначенные не только для слушателей курсов – военнослужащих и членов их семей, а и для организаторов, исполнителей и участников программ по адаптации и конверсии. Как воспользоваться этой информацией, как организовать свою деятельность решать, конечно, Вам.

Ψ Психологический практикум

*«Теория без практики слепа,
а практика без теории хрома»
Вольтер*

Задачи практикума:

1. Получение практических знаний о стрессе и о себе.
2. Развитие умения отслеживать признаки стресса и его последствий у себя и окружающих.
3. Осознание влияния стрессоров с дальнейшим контролем собственного поведение в ситуации стресса.
4. Освоение методов самопомощи, саморегуляции, восстановления психоэмоционального равновесия и работоспособности, которые могут быть использованы в ситуациях, если давление стресса максимальное или длительное.
5. Развитие индивидуальных навыков преодоления негативных последствий стресса.

Ψ Что такое «стресс»?

Итак, стресс... В известной книге Ганса Селье, которого часто называют «отцом» теории стресса, «Стресс без дистресса» выдающийся ученый, философ рассматривает смысл понятия стресс и сущность биологической концепции стресса [6]. И начинает с

закономерного вопроса «Что же такое стресс?» и отвечает на него «Каждый человек испытывал его, все говорят о нем, но почти никто не берет на себя труд выяснить, что же такое стресс. Стресс есть неспецифический ответ организма на любое предъявленное ему требование». Под требованиями А. Г. Каменюкин и Д. В. Ковпак рассматривают все воздействия, или стрессоры, которые ведут к изменению деятельности организма [4]. Это могут быть и изменение социального статуса, и возросшие нагрузки на работе, и конфликт, и проблемные взаимоотношения с подчиненными и начальником, и внезапная травма, болезнь, потеря близкого человека и многое другое. То есть стрессорами могут выступать как факторы внешней так и факторы внутренней среды, которые вызывают развитие стресса.

Что значит неспецифический ответ организма – а это неспецифическая потребность осуществить приспособительные функции и тем самым восстановить нормальное состояние организма, стабильность состояния организма и его целостность в условиях, предъявляемых к нему требований и нагрузок, т. е. адаптироваться к новым условиям среды и выжить, считают те же авторы [4]. Однако эта адаптация сопровождается развитием крайнего напряжения органов и систем организма и приводит к максимальной мобилизации функциональных резервов. Это и есть сущность стресса.

Феномен стресса настолько многогранен, что каждое из определений ученых способно описать лишь какую-либо одну из его сторон. Сложности в определении понятия А. Б. Леонова [1984] связывает с тем, что термин «стресс» был взят из контекста физиологических исследований и распространен на объяснение поведения человека в самых разных жизненных ситуациях. Известные учёные в области практической педагогики и психологии Г. Б. Моница и Н. В. Раннала приводят различные трактовки этого феномена различными исследователями [5]. Данные поданы в виде таблицы (табл. 1).

Таблица 1

Определение феномена стресса

№ п/п	СТРЕСС – это	Авторы
1.	(адаптационный синдром) –это универсальная реакция организма на различные по своему характеру раздражители	Г. Селье
2.	это требование, предъявляемое к адаптивным способностям разума и тела	Д. Фонтана
3.	общая реакция организма на такие факторы, как боль, опасность, душевное потрясение, препятствие к достижению желаемого и т.п.	Ж. Годфруа
4.	состояние психического напряжения, возникающее у человека в процессе деятельности в наиболее сложных и трудных условиях, как в повседневной жизни, так и в особых обстоятельствах	Психологический словарь (1998)
5.	особый вид повторяющихся или хронических эмоциогенных ситуаций, в которых могут появиться нарушения адаптации	П. Фресс
6.	это такое психологическое состояние организма, когда существует несоответствие между его способностью удовлетворительно справиться с требованиями окружающей среды и уровнем таких требований	М. Фогель
7.	это неспецифический ответ организма на возросшие требования к нему. Под требованиями мы подразумеваем все воздействия, или стрессоры, которые ведут к изменению деятельности организма	А. Г. Каменюкин, Д. В. Ковпак
8.	(англ. stress — давление, напряжение) – состояние напряжения, совокупность защитных психофизиологических реакций, возникающих в организме человека в ответ на воздействие различных неблагоприятных факторов (стрессоров) психологического и физического характера	Н. П. Фетискин
9.	это относительная величина, которая является результатом трансакции между человеком и внешней средой	Р. Лазарус, Р. Ланьер

10.	это психическое или физическое напряжение, вызванное физическими, эмоциональными, социальными, экономическими или профессиональными обстоятельствами, событиями или опытом, с которым сложно справиться и которое сложно переносить	А. Колулмен
11.	состояние душевного (эмоционального) и поведенческого расстройства, связанное с неспособностью человека целесообразно и разумно действовать в сложившейся ситуации	Р. С. Немов
12.	это часть действующего процесса, включающего в себя людей, которые взаимодействуют со своей внешней средой, дают оценку стрессогенным столкновениям и пытаются преодолеть возникающие проблемы	К. Купер, Ф. Дэйв, М. О'Драйсколл
13.	как трансактный процесс. Стресс может быть представлен процессом столкновения индивида с окружающим миром	Клиническая психология / Под ред. М. Перре, У. Бауманна
14.	Будучи одновременно самостоятельным физиологическим психическим и социальным явлением, стресс по своей сути представляет собой еще один вид эмоционального состояния. Это состояние характеризуется повышенной физиологической и психологической активностью. При этом одна из главных характеристик стресса — его крайняя неустойчивость	А. Г. Маклаков
15.	генетически закрепленный комплекс реакций, направленных на повышение адаптивных возможностей организма	О. Н. Полякова
16.	это функциональное состояние организма, возникающее в результате внешнего отрицательного воздействия на его психические функции, нервные процессы или деятельность периферических органов	В. В. Суворова

А также, стресс – это многозначное понятие, включающее основные значения: стресс как событие, несущее дополнительную нагрузку и в этом случае стресс является ситуативным, раздражающим феноменом, который отягощает, усложняет течение событий; стресс как реакция на определенное событие и в этом случае называется эмоциональной реакцией, связанной со стрессом (стрессовым переживанием) и стресс как промежуточная переменная и в этом случае стресс рассматривается в виде промежуточного процесса между раздражителем и реакцией на него.

Современные ученые, изучая психологию стресса, оказались перед сложной проблемой структурирования многочисленных психологических и личностных особенностей реагирования на стрессоры. С начала 1950-х годов появились альтернативные теории, направленные на изучение внешних условий, которые могут вызвать стресс (Р. Гринкер, С. Купер, М. Смит и др.).

Тем не менее, считаем уместным в нашей статье рассмотреть несколько цитат из книги «Стресс без дистресса», которые сами по себе имеют, на наш взгляд, психотерапевтический эффект и являются важными и актуальными рекомендациями по профилактике стресса и его последствий.

➤ «Очевидно, приспособляемость, или адаптационная энергия, – это ограниченный запас жизнеспособности, отпущенный нам при рождении. Он подобен унаследованному капиталу: можно всю жизнь брать со своего счета, но прибавить к нему ничего нельзя. В терминах адаптационной энергии секрет успеха не в уклонении от стресса и унылом прозябании, ибо в этом случае унаследованное богатство не принесет никакой радости, а в мудром расходовании капитала, в получении максимального удовлетворения за самую низкую плату. Нередко удовлетворение одной потребности связано с отказом от другой. Очень важно научиться не транжирить свое состояние на пустяки и мелочи».

➤ «Помните, что в большинстве случаев переключение с одной деятельности на другую – лучший отдых, чем полный покой. Ничто так не изнуряет, как бездеятельность, отсутствие раздражителей и препятствий, которые предстоит преодолеть».

➤ О биологической необходимости активности: «Бездействующие мышцы, мозг и другие органы теряют работоспособность. Для «поддержания формы» нужно упражнять ум и тело. Кроме того, бездеятельность закрывает все пути для реализации врожденного стремления творить, созидать. Это приводит к нервному напряжению и чувству неуверенности из-за бесцельности существования».

Во второй части книги Ганс Селье предлагает свой «кодекс поведения», или кодекс нравственности, – систему этических положений, определяющих, в чем состоит смысл жизни и какими принципами следует руководствоваться личности, чтобы реализовать свой врожденный потенциал, «выразить свое «Я» и достичь таким образом «глобальной» жизненной цели.

Как же «жить полной жизнью»? Итак, Советы Мастера.

«Человек с его высокоразвитой нервной системой чрезвычайно чувствителен к психическим травмам, но есть много приемов, сводящих ранимость к минимуму. Вот некоторые из наиболее полезных.

➤ Признайте, что совершенство невозможно, но в каждом виде достижений есть своя вершина, стремитесь к ней и довольствуйтесь этим. Цените радость подлинной простоты жизненного уклада. Избегая всего нарочитого, показного и вычурно-усложненного, вы заслужите расположение и любовь.

➤ С какой бы жизненной ситуацией вы ни столкнулись, подумайте сначала, стоит ли сражаться.

➤ Постоянно сосредоточивайте внимание на светлых сторонах жизни и на действиях, которые могут улучшить ваше положение. Старайтесь забывать о безнадежно-отвратительном и тягостном. Произвольное отвлечение – самый лучший способ уменьшить стресс. Мудрая немецкая пословица гласит: «Берите пример с солнечных часов – ведите счет лишь радостным дням».

➤ Ничто не обескураживает больше, чем неудача; ничто не ободряет сильнее, чем успех. Даже после сокрушительного поражения бороться с угнетающей мыслью о неудаче лучше всего с помощью воспоминаний о былых успехах. Такое преднамеренное припоминание – действенное средство восстановления веры в себя, необходимой для будущих побед. Даже в самой скромной карьере есть что-то, о чем можно с гордостью вспомнить. Вы сами удивитесь, как это помогает, когда все кажется беспросветным.

➤ Если вам предстоит удручающе-неприятное дело, но оно необходимо для достижения цели, не откладывайте его. Вскройте нарыв, чтобы устранить боль, вместо осторожного поглаживания, которое лишь продлит болезненный период.

➤ Учтите, что люди не рождаются равными, хотя они, конечно, должны иметь равные возможности. В свободном обществе продвижение человека зависит от его достижений.

Наконец, не забывайте, что нет готового рецепта успеха, пригодного для всех. Мы все разные, и наши проблемы тоже. Единственная наша общая черта – подчинение биологическим законам, которые управляют всеми живыми созданиями, в том числе человеком. Поэтому естественный кодекс, основанный на неспецифических механизмах адаптации, ближе всего подходит к тому, что можно считать общим принципом» [6].

И о себе Г. Селье с юмором говорит: «Надо честно признаться: оглядываясь на прошлое, я вижу, что не всегда был на высоте. Но мои неудачи вызваны были моими личными недостатками, а не просчетами философии. Изобретатель сверхскоростного гоночного автомобиля не всегда самый лучший гонщик».

Ψ *Диагностический блок*

1. Диагностика состояния стресса (К. Шрайнер) [5].

Методика направлена на определение уровня стресса и может быть использована для самодиагностики.

Инструкция. Обведите кружком номера тех вопросов, на которые вы отвечаете положительно.

1. Я всегда стремлюсь делать работу до конца, но часто не успеваю и вынужден(а) наверстывать упущенное.

2. Когда я смотрю на себя в зеркало, я замечаю следы усталости и переутомления на своем лице.

3. На работе и дома – сплошные неприятности.

4. Я упорно борюсь со своими привычками, но у меня не получается.

5. Меня беспокоит будущее.

6. Мне часто необходим алкоголь, сигареты или снотворное, чтобы расслабиться после напряженного рабочего дня.

7. Вокруг происходят такие перемены, что голова идет кругом.

8. Я люблю свою семью и друзей, но часто вместе с ними я испытываю скуку и пустоту.

9. В жизни я ничего не достиг(ла) и часто испытываю разочарование в самом(ой) себе.

Обработка результатов и интерпретация. Подсчитывается количество положительных ответов. Каждому ответу «да» присваивается 1 балл.

I. 0-4 балла. Вы ведете себя в стрессовой ситуации довольно сдержанно и умеете регулировать свои эмоции.

II. 5-7 баллов. Вы всегда правильно ведете себя в стрессовой ситуации. Иногда вы умеете сохранять самообладание, но бывают такие случаи, когда вы заводитесь из-за пустяка и потом об этом жалеете. Вам необходимо заняться выработкой индивидуальных приемов самоконтроля в стрессе.

III. 8-9 баллов. Вы переутомлены и истощены. Вы часто теряете самоконтроль в стрессовой ситуации и не умеете владеть собой. Вследствие такого поведения страдаете и вы, и окружающие вас люди. Развитие у себя умений саморегуляции в стрессе – сейчас ваша главная жизненная задача.

2. Тест-опросник «Подвержены ли Вы стрессу?» [7].

Методика может быть использована для самодиагностики.

Инструкция. Вам необходимо ответить на вопросы, исходя из того, насколько часто эти утверждения верны для Вас. Отвечать следует на все пункты, даже если данное утверждение к Вам вообще не относится.

№ п/п	ВОПРОС	Почти всегда	Часто	Иногда	Почти никогда	Никогда
		1	2	3	4	5
1	Вы едите, по крайней мере, одно горячее блюдо в день.					
2	Вы спите 7-8 часов, по крайней мере, четыре раза в неделю.					
3	Вы постоянно чувствуете любовь других и отдаете свою любовь взамен					
4	В пределах 50 километров у Вас есть хотя бы один человек, на которого Вы можете положиться.					
5	Вы упражняетесь до пота хотя бы два раза в неделю.					

6	Вы выкуриваете меньше половины пачки сигарет в день.					
7	За неделю Вы потребляете не больше пяти рюмок алкогольных напитков.					
8	Ваш вес соответствует Вашему росту					
9	Ваш доход полностью удовлетворяет Ваши основные потребности					
10	Вас поддерживает Ваша вера.					
11	Вы регулярно занимаетесь клубной или общественной деятельностью					
12	У Вас много друзей и знакомых.					
13	У Вас есть один или два друга, которым Вы полностью доверяете.					
14	Вы здоровы.					
15	Вы можете открыто заявить о своих чувствах, когда Вы злы или обеспокоены чем-либо.					
16	Вы регулярно обсуждаете с людьми, с которыми живете, Ваши домашние проблемы.					
17	Вы делаете что-то только ради шутки хотя бы раз в неделю.					
18	Вы можете организовать Ваше время эффективно.					
19	За день Вы потребляете не более трех чашек кофе, чая или других содержащих кофеин напитков.					
20	У Вас есть немного времени для себя в течение каждого дня.					
	Итого:					

Обработка результатов и интерпретация. Предложены следующие ответы с соответственным количеством очков: почти всегда - 1; часто - 2; иногда - 3; почти никогда - 4; никогда - 5.

Необходимо сложить результаты всех ответов и из полученного числа вычесть 20 очков.

I. Если Вы набрали менее 10 очков, то Вас можно обрадовать, в случае если Вы отвечали еще и честно – у Вас прекрасная устойчивость к стрессовым ситуациям и воздействию стресса на организм, Вам не о чем беспокоиться.

II. Если Вы набрали от 10 до 25 баллов – устойчивость к стрессу выше среднего. Вы относитесь к людям, которые умеют сопротивляться стрессу, иногда способны его предвидеть.

III. Если Ваше итоговое число баллов 25-35 очков – средний уровень стрессоустойчивости. Стрессовые ситуации оказывают немалое влияние на Вашу жизнь, и Вы им не очень сильно сопротивляетесь.

IV. Если Ваш результат составил 35-45 баллов – уровень сопротивляемости стрессовым факторам ниже среднего. Вам следует серьезно задуматься о жизни - не пора ли ее изменить, начать присматриваться к себе внимательнее, пока не поздно.

V. Если ваш результат более 45 очков – это сигнал SOS. Вам следует серьезно задуматься о Вашей жизни – не пора ли ее изменить. Вы очень уязвимы для стресса. Необходимо все бросить и просто отдохнуть. Скорее всего уже необходима помощь специалиста.

3. Шкала стресса (Шкала социальной адаптации Холмса и Рея) (Social Readjustment Rating Scale) [8, 9].

В 1967 году американские психиатры Томас Холмс (Thomas Holmes) и Ричард Рэй (Richard Rahe) проанализировали медицинские данные более 5000 пациентов, чтобы выявить зависимость заболеваний (в том числе инфекционных болезней и травм) от различных жизненных событий и пришли к выводу, что психическим и физическим болезням обычно предшествуют определенные серьезные перемены в жизни человека. Они составили шкалу из 43 (в некоторых изданиях 50) пунктов, в которой каждому важному жизненному событию соответствует определенное число баллов.

В таблице приведен уровень стресса для различных событий, которые могут произойти в жизни каждого человека. Методика может быть использована для самодиагностики.

Инструкция. Вы можете соотнести степень своих переживаний с примерами из таблицы. Сосчитайте число баллов, соответствующих тем событиям и ситуациям, которые за последний год происходили в жизни. Если какая-либо ситуация возникала у вас чаще одного раза, то число баллов за это событие следует умножить на соответствующее количество раз.

№ п/п	Жизненные события	Уровень стресса
1.	Смерть супруга (супруги)	100
2.	Развод	73
3.	Разъезд супругов, разрыв с партнером	65
4.	Тюремное заключение	63
5.	Смерть близкого члена семьи	63
6.	Несчастный случай, травма или болезнь	53
7.	Замужество, женитьба	50
8.	Увольнение с работы	47
9.	Примирение (воссоединение) с супругом	45
10.	Выход на пенсию или отставка	45
11.	Ухудшение состояния здоровья членов семьи	44
12.	Беременность (партнёрши)	40
13.	Сексуальные проблемы	39
14.	Появление нового члена семьи, рождение ребёнка	39
15.	Изменение служебного положения, поступление на работу	39
16.	Изменения финансового положения	38
17.	Смерть близкого друга	37
18.	Смена работы (рода деятельности)	36
19.	Увеличение конфликтов в межличностном общении, семейные ссоры	35
20.	Ссуда или заём на крупную покупку (например, дома)	31
21.	Просрочка выплаты кредита, растущие долги	30
22.	Повышение служебной ответственности	29
23.	Сын или дочь покидают дом	29
24.	Проблемы с родственниками мужа (жены)	29
25.	Выдающееся (значительное) личное достижение, успех	28
26.	Супруг (супруга) бросает работу (или приступает к работе)	26
27.	Начало или окончание обучения в учебном заведении	26
28.	Изменение условий жизни	25

29.	Изменение личных привычек, стереотипов поведения	24
30.	Проблемы с начальством	23
31.	Изменение условий или часов работы	20
32.	Перемена места жительства	20
33.	Смена места обучения	20
34.	Проведение досуга или отпуска	19
35.	Изменение привычек, связанных с вероисповеданием	19
36.	Изменение социальной активности	18
37.	Ссуда или заем средней и малой величины	17
38.	Изменение индивидуальных привычек, связанных со сном, нарушение сна	16
39.	Изменение числа живущих вместе членов семьи, изменение характера и частоты встреч с другими членами семьи	15
40.	Изменение привычек, связанных с питанием (количество потребляемой пищи, диета, отсутствие аппетита и т.п.)	15
41.	Отпуск, каникулы	13
42.	Рождество, встреча Нового года, день рождения	12
43.	Незначительное нарушение правопорядка (штраф за нарушение правил уличного движения)	11

Обработка результатов и интерпретация. Итоговая сумма определяет одновременно и степень сопротивляемости стрессу. Большое количество баллов – это сигнал тревоги, предупреждающий Вас об опасности. Следовательно, Вам необходимо срочно что-либо предпринять, чтобы ликвидировать стресс.

Подсчитанная сумма имеет еще одно значение: она выражает (в цифрах) степень Вашей стрессовой нагрузки. Для наглядности приводим в виде таблицы сравнительную схему стрессовых характеристик.

Если суммарный уровень стресса в течение одного года превышает 300 пунктов, то риск депрессии составляет 80%, Вы близки к фазе нервного истощения, возможно, необходимо посетить психотерапевта. Уровень в 200-300 пунктов снижают этот риск до 50%. При сумме менее 200 пунктов, риск болезни или депрессии невелик. Подсчет суммы баллов даст вам возможность воссоздать картину своего стресса. И тогда вы поймете, что не отдельные, вроде бы незначительные события в вашей жизни явились причиной возникновения стрессовой ситуации, а их комплексное воздействие.

Стрессовые характеристики	
Общая сумма баллов	Степень сопротивляемости стрессу
150-199	Высокая
200-299	Пороговая
300 и более	Низкая (ранимость)

Ψ Коррекционно-развивающий блок

Будьте внимательны к своим мыслям – они начало поступков.

Лао-Цзы

Существуют различные упражнения, методики и технологии, повышающие персональную устойчивость к стрессу. Рекомендуем попробовать выполнить некоторые методики, ниже предложенные.

1. Упражнение «Цветное дыхание» [5].

Цель. Развитие навыков релаксации при помощи дыхательной техники и визуализации.

Инструкция. Прежде всего, подумайте, а потом ответьте, пожалуйста, на вопрос: «С каким цветом у вас ассоциируется спокойствие?». Спокойствие может ассоциироваться с самыми разными цветами и оттенками. Это очень индивидуально. После этого предлагаем Вам принять расслабленную позу и сконцентрироваться на дыхании. Когда Ваше дыхание станет спокойным и ровным, попробуйте представить, что с каждым вдохом в вас вливается энергия спокойствия, окрашенная в тот цвет, с которым у вас это состояние ассоциировалось. Такое дыхание продолжается в течение 1-2 минут.

А теперь подумайте, а потом ответьте, пожалуйста, на вопрос: «С каким цветом у вас ассоциируются беспокойство, тревога?». А сейчас представьте, как после «цветного» вдоха следует выдох, окрашенный в цвет беспокойства и тревоги.

Проделайте это упражнение несколько раз.

2. Упражнение «Вулкан» (модификация упражнения К. Таппервайн (1996) [5].

Цель. Освоение техники саморегуляции при переживании гнева и агрессии.

Инструкция. Представьте Ваш сильный гнев, который находится внутри высокой горы. Гнева становится все больше и больше, и вот он прорывается наружу. Начинается извержение вулкана. Вы представляете себе как грязь, лава, искры и огонь выносятся из Вас разрушительную энергию гнева. Вы внимательно наблюдаете за этим процессом. «Извержение» продолжается до тех пор, пока энергия гнева не выйдет наружу вся. Теперь Вы чувствуете себя свободными от гнева? Извержение прекращается, все затихает, и начинается дождь. Дождь превращается в ливень, охлаждая кратер вулкана. Теперь Вы подходите к горе, поднимаетесь на вершину и заглядываете в кратер. Что там, в глубине? Что Вы видите?

Видите ли Вы дно вулкана, засыпанное серым грунтом, а может, Вы видите небольшое темное озеро...

Рекомендации к упражнению. Гнев и агрессия у большинства людей ассоциируются с красным цветом, огнем, поэтому образ вулкана удобен для работы с данными эмоциями. Что же Вы увидели на дне вулкана? Если же Вы, подойдя к кратеру, увидели искры или небольшое пламя, почувствовали сильный жар – скорее всего, вся энергия гнева не вышла. Мы предлагаем Вам проделать это упражнение столько раз, сколько необходимо, чтобы в конце действительно увидеть спокойное серое дно. Серый цвет у нас часто ассоциируется с безразличием, апатией, а это значит, что агрессия и гнев ушли и трансформировались в другие чувства.

Все упражнения, приведенные выше можно отнести к дыхательным техникам саморегуляции. В основу положена современная модификация одной из разновидностей медитативного дыхания. Дыхание, по мнению психологов-практиков А. Г. Каменюкина и Д. В. Ковпака, обладает грандиозным потенциалом в сфере регулирования человеком своего состояния. Изменяя произвольно режим дыхания, меняется и режим психической деятельности, считают авторы [4]. Для этого необходимо дышать, используя определенные правила.

Базисная техника саморегуляции – «скорая помощь», экстренное средство, дающее быстрый эффект (цит. по А. Г. Каменюкину и Д. В. Ковпаку) [4].

1. При первом выполнении сядем, примем наиболее удобную позу.

2. Располагаем одну руку в области пупка, а другую кладем на грудь (эту часть нужно делать только в начале освоения техники, при первом выполнении, для того чтобы запомнить правильную последовательность дыхательных движений и верные ощущения).

3. Делаем глубокий вдох, вначале которого немного выпячиваем живот вперед, а затем поднимаем грудь (совершаем волнообразное движение). Вдох длится не менее 2 секунд.

4. Задерживаем дыхание на 1–2 секунды, т. е. делаем паузу.

5. Выдыхаем медленно и плавно в течение 3 секунд, не менее (выдох обязательно должен быть длиннее вдоха).

6. Затем снова глубокий вдох, без паузы, т. е. повтор цикла.

Повторяем 2–3 подобных цикла (предел – до пяти за один подход).

Внимание! Не стремитесь выполнить технику в совершенстве с первого раза. Дело в том, что она принесет вам пользу, даже если ее выполнение не будет идеальным!

Необходимо помнить, что в некоторых случаях при выполнении техники может возникнуть легкое головокружение. Это обусловлено индивидуальными особенностями. Если при выполнении техники будет возникать ощущение головокружения, то необходимо, сохраняя соотношение фаз дыхания, сократить количество циклов, выполняемых за один подход.

Рекомендации к применению: выполнять технику необходимо в моменты эмоционального возбуждения, взбудораженности, в состоянии некой напряженности, при возникновении на пике переживаний сильного сердцебиения, для уменьшения усталости после работы (например, после длительной работы на компьютере), в конфликтных ситуациях для сохранения спокойствия. Благодаря технике вы добьетесь сохранения своего внутреннего равновесия.

А это является решающим шагом в преодолении сложных жизненных задач.

Три золотых правила релаксации

Чтобы релаксационные упражнения были более эффективными, следует выполнять три основных **правила**.

- Перед тем как почувствовать расслабление, необходимо напрячь мышцы.
- Напряжение следует выполнять плавно, постепенно, а расслабление – быстро, чтобы лучше почувствовать контраст.
- Напряжение следует осуществлять на вдохе, а расслабление – на выдохе. Таким образом, алгоритм релаксации мышц может быть следующим:
 - вдох – медленное напряжение мышц;
 - небольшая задержка дыхания – максимальный уровень напряжения;
 - выдох – расслабление мышцы или группы мышц.

Предлагаемые нами методики при регулярном и систематическом использовании обеспечивают повышение устойчивости организма к стресс-факторам.

Существует множество других подобных и эффективных упражнений, которые при желании можно найти в психологической литературе.

Ψ Список книг по самопомощи:

1. Дальке Р. Болезнь как язык души. Послание и смысл ваших заболеваний. – СПб.: Весь, 2005. – 448 с.
2. Кириллов И. Стресс-серфинг: Стресс на пользу и в удовольствие / Иван Кириллов. – М.: Альпина. Паблишер, 2013.
3. Клакто Гай. Развитие интуиции. Как принимать верные решения без сомнений и стресса. М., Издательство: Манн, Иванов и Фербер, 2015. – 352 с.
4. Кооб Олаф. Темная ночь души. Пути выхода из депрессии. – М., 2002.
5. Лэйк Д. Как преодолеть стресс. – СПб: Норинт, 2000.
6. Пезешкиан Н. Психотерапия повседневной жизни: тренинг разрешения конфликтов. – СПб.: Речь, 2002.
7. Рейнуотер Дж. Это в ваших силах. Как стать собственным психотерапевтом. – М.: Прогресс; 1992.
8. Рид К. Депрессия: Прочь тоску; под общ. ред. В. Э. Пашковского. – СПб.: Норинт, 2003.
9. Розен М. Спасибо тебе, что ты был моей болью... Как наладить отношения с добрыми людьми. – М., 2004. – 336 с.
10. Саймонтон К., Саймонтон С. Возвращение к здоровью (Новый взгляд на тяжелые болезни). – СПб., 1995.
11. Селигман Мартин. Как научиться оптимизму. – Изд-ва: Вече, Персей, АСТ, 1997
12. Хендерсон Л. Релаксация: Учитесь расслабляться. Серия: Советы врача. – СПб.: НОРИНТ, 2002.

Часто на страницах книги «Стресс без дистресса» можно встретить цитаты французского писателя и философа эпохи Возрождения Мишель де Монтеня, очевидно, мысли одного мудрого философа были близки и созвучны мыслям другого мыслителя и учёного, мыслям Ганса Селье.

Прочитуємо його і ми: *«Могут сказати, що в цій книзі я лише склав букет із чужих квіток, а моя тут тільки стрічка, яка зв'язує їх».*

Література

1. Бим-Бад Б. М. Педагогический энциклопедический словарь. – М.: Большая энциклопедия, 2008. – 528 с.
2. Большой экономический словарь: 26500 терминов / сост. А. Н. Азрилиян. – 7-е изд., доп. – М.: Институт новой экономики, 2007. – 1472 с.
3. Рубцов В. С. Адаптация кадровых военнослужащих и конверсия военных объектов – К.: Издательство, 2009. – 372 с.
4. Каменюкин А. Г. Антистресс-тренинг. / А. Г. Каменюкин, Д. В. Ковпак. – СПб.: Питер, 2004. – 192 с.
5. Моница Г. Б. Тренинг «Ресурсы стрессоустойчивости» / Г. Б. Моница, Н. В. Раннала – СПб.: Речь, 2009. – 250 с.
6. Селье Г. Стресс без дистресса. – М.: Прогресс, 1979. – 124с.
7. Яромиц С. А. Менеджмент переговоров: Стратегия и тактика: учеб. пособ. / С. А. Яромиц, Н. Л. Кусик, П. А. Петриченко. – Одесса, 2001. – 140 с.
8. Holmes T. H., Rahe R. H. The Social Readjustment Rating Scale // Journal of Psychosomatic Research. 1967. Vol. 11. – P. 213-218.
9. Rahe R. H., Arthur R. H. Life change and illness studies // Journal of Human Stress. – 1978. 4(1). – P. 3-15.

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*

АЛГОРИТМ НАДАННЯ НЕВІДКЛАДНОЇ ДОПОМОГИ ПРИ ВИПАДКАХ ТРАВМУВАННЯ НА МАЛИХ ТА СЕРЕДНІХ ПІДПРИЄМСТВАХ

Ефективність та безпечність праці безпосередньо залежить від виробничих умов на робочому місці. Керівництво підприємства несе відповідальність за забезпечення охорони праці та здоров'я своїх підлеглих. Раптове ушкодження організму людини, втрата часткової або повної працездатності (яка пов'язана з порушенням умов праці під час знаходження на робочому місці) є виробничою травмою.

Виробничі травми поділяються по важкості: легкі (забій, тощо); середньої тяжкості (переломи кісток); важкі (поєднані травмування).

По кількості постраждалих: поодинокі, групові.

В залежності від обставин: під час знаходження на виробництві, у період робочого часу (за умов виконання робочих обов'язків), травмування у побуті.

Незалежно від класифікації виробничої травми існує певний алгоритм надання невідкладної допомоги при травмуванні.

Основними завданнями надання невідкладної допомоги є:

- припинення дії травмуючого фактора;
- швидке визначення ознак, що загрожують життю;

- підтримання життєво важливих функцій (передусім кровообігу і дихання);
- зупинка зовнішньої кровотечі, обезболювання;
- закриття рани асептичними пов'язками;
- іммобілізація;
- транспортування у лікарню.

Незалежно від умов, в яких доводиться подавати допомогу, обстеження постраждалого має здійснюватись у певному порядку:

по-перше, припинити дію травмую чого фактора;

по-друге, з'ясувати в самого потерпілого, а при неможливості контакту з ним – в оточуючих обставини травми;

по-третє, оцінити тяжкість загального стану, вираженість порушення свідомості, дихання, гемодинаміки.

А також зробити дослідження, спрямовані на з'ясування характеру ушкоджень. Треба системно обстежити всі частини тіла, які могли потерпіти при травмі. Особливо старанно обстежують хворих, які непритомні, в стані шоку або алкогольного сп'яніння. Хворого слід роздягти (в приміщенні). Спочатку одяг знімають із здорових, а потім – з ушкоджених частин тіла. Якщо одяг зняти неможливо, його розрізують по швах, додержуючи особливої обережності, щоб не посилити біль, оскільки це може призвести до розвитку шоку.

Принципи обстеження при наявності підозри травмування

Обстеження потерпілих, особливо непритомних, починають з огляду і пальпації волосистої частини голови та лицьового скелета. Наявність припухлості (підшкірна гематома), саден є першою ознакою ушкодження. Кровотеча з носових ходів і зовнішніх слухових проходів може вказувати на перелом основи черепа. Порушення черепної іннервації, паралічі підтверджують припущення про черепно-мозкову травму.

При обстеженні ділянки лица виявляють локалізацію синців, саден, ран, визначають наявність болючості, патологічної посиленої рухомості кісток, порушення змикання зубних рядів.

У ділянці шиї слід виключити травму великих судин, гортані, трахеї. Ці ушкодження проявляються порушенням дихання, кашлем, кровохарканням. Різкий біль при рухах у шийному відділі хребта свідчить про вивих або перелом у цій ділянці.

Обстеження грудної клітини має бути особливо старанним, коли є підозра на закриту травму грудей. Слід звернути увагу на конфігурацію грудної клітини, обмеження її рухомості при диханні. Перелом ребер, його локалізацію визначають пальпаторно: у ділянці перелому відчувається різка болючість, нерідко крепітація і рухомість уламків кісток.

При закритій травмі живота звертають на себе увагу обмеження дихальних рухів певних ділянок передньої черевної стінки, болючість її при пальпації, нерідко виявляється напруження її м'язів.

При травмі живота з ушкодженням порожнистих органів розвивається картина гострого розлитого перитоніту, для якого характерні різкий біль у животі, загальні слабкість, мимовільне напруження м'язів передньої черевної стінки. Обличчя потерпілого бліде або сіруватого кольору, риси обличчя загострені.

При обстеженні потерпілих з ушкодженням таза та його органів, як правило, виявляються ознаки гострої крововтрати і травматичного шоку. Місцево при пальпації тазового кільця у взаємно перпендикулярних напрямках виявляється різкий біль. Слід пам'ятати, що при цьому можуть ушкоджуватися сечовий міхур, пряма кишка, сечовипускний канал.

У процесі обстеження хребта визначають положення потерпілого, звертають увагу на наявність деформації фізіологічних вигинів хребта та лінії остистих відростків хребців, локального болю, напруження м'язів спини, установлюють можливість активних рухів рук і ніг.

Обстеження кінцівок. При огляді передусім звертають увагу на положення кінцівки, стан шкіри, локалізацію синців, гематом, наявність деформації осі кінцівки та її сегментів, змін конфігурації суглобів. Цінні дані дає дослідження активних і пасивних рухів. Відсутність активних рухів характерна для вивиху і перелому. При забої, розтягненні активні рухи збережені, хоч обмежені та болючі.

Більшість потерпілих потребують амбулаторного лікування. Якщо ж є травми черепа, голови, грудей, живота, хребта і таза, особливо з ушкодженнями внутрішніх органів, а також при вивиху і переломі великих сегментів кінцівок уже під час обстеження і встановлення діагнозу потерпілим подають допомогу із здійсненням невідкладних лікувальних заходів.

Механізм формування множинної травми

На відміну від ізольованих ушкоджень, існують множинні і поєднані травми – так звані політравми. Найчастіше політравми трапляються на виробництві, при дорожньо-транспортних подіях, виконанні будівельних і сільськогосподарських робіт; значно рідше – під час занять спортом, у побуті. У цілому серед причин політравм на виробництві переважають падіння з висоти (кататравми). Політравми характеризуються тяжким перебігом, високими показниками інвалідності. Ці ушкодження частіше, ніж ізольовані травми, ускладнюються травматичним шоком.

До недавніх пір множинні і поєднані травми розглядалися як більш тяжкий різновид звичайних ізольованих ушкоджень. Проте останніми роками цей вид патології прийнято вважати якісно новим з властивими йому специфічними змінами в усіх системах організму і розвитком тривалої травматичної хвороби. Якщо при множинних і поєднаних травмах проаналізувати кожне ушкодження зокрема, то багато які з них можуть вважатися не небезпечними для життя, але в поєднанні вони нерідко призводять до різкого порушення функцій життєво важливих органів і систем організму та загибелі потерпілого. Отже, вважати множинну і поєднану травму сумою кількох простих травм є грубою помилкою.

Політравма – це складний патологічний процес, зумовлений ушкодженням кількох анатомічних ділянок з вираженим проявом синдрому взаємного обтяження, що характеризується глибоким порушенням усіх видів обміну речовин, змінами в центральній нервовій, серцево-судинній, дихальній та ендокринній системах.

Подання медичної допомоги на місці події не в повному обсязі, транспортування потерпілих на стандартних носилках без іммобілізації призводить до того, що понад 50% потерпілих з множинними і поєднаними травмами доставляють у лікувальні заклади в тяжкому й критичному стані, а більш ніж у 60% із них реєструється травматичний шок різного ступеня тяжкості. Надалі стан таких пацієнтів довго залишається тяжким, нерідко виникає потреба проведення їм повторних коригуючих операцій, збільшується час перебування їх у стаціонарі, частіше настає інвалідність.

Однією з класифікацій політравм є наступна:

I. Множинні переломи кісток (відкриті і закриті) без порушення цілості порожнин тіла та органів, що містяться в них.

II. Поєднані ушкодження:

1. закриті або відкриті ушкодження черепа і головного мозку в поєднанні з відкритими або закритими травмами інших ділянок (однієї або кількох) – грудей, живота, хребта, таза, кінцівок

2. закриті або відкриті ушкодження грудей у поєднанні з відкритими або закритими травмами інших ділянок (однієї або кількох) – черепа і головного мозку, хребта, таза, кінцівок;

3. закриті або відкриті ушкодження живота в поєднанні з відкритими або закритими травмами інших ділянок (однієї або кількох) – черепа і головного мозку, грудей, хребта, таза, кінцівок;

4. закриті або відкриті ушкодження хребта в поєднанні з відкритими або закритими травмами інших ділянок (однієї або кількох) – черепа і головного мозку, грудей, живота, таза, кінцівок;

5. закриті або відкриті ушкодження таза в поєднанні з відкритими або закритими травмами інших ділянок (однієї або кількох) – черепа і головного мозку, грудей, живота, кінцівок.

Беручи до уваги особливий характер політравми, наявність при ній кількох ушкоджень, у тому числі домінуючого, що становить загрозу для життя потерпілого, діагностику й подання екстреної медичної допомоги треба робити поетапно:

– припинення дії травмуючого фактора;

- тимчасове припинення зовнішньої кровотечі;
- коли є ознаки клінічної смерті або при підозрі на неї – негайне проведення непрямого масажу серця і штучної вентиляції легень;
- визначення стану свідомості;
- визначення глибини і частоти дихання, обстеження верхніх дихальних шляхів;
- визначення частоти пульсу;
- знеболення;
- закриття ран асептичними пов'язками;
- екстрене доправлення до медичного закладу.

Доправлення до медичного закладу теж має свої правила. Так при ушкодженнях опіках, переломах кісток заборонено різке переміщення, перевертання постраждалого – все те, що може привести до посилення болю та погіршити загальний стан хворого. Якщо потрібно перекласти постраждалого на носі необхідно робити це удвох, синхронно, акуратно підтримуючи хворого знизу за неушкожені ділянки тіла.

При переломах кісток, вивихах, пораненнях м'яких тканин та опіках необхідно провести іммобілізацію, щоб зменшити загрозу розвитку ускладнень, наприклад ушкодження кровопостачальних судин уламками кісток. Іммобілізація – це утворення ушкодженої частини тіла нерухомою за допомогою спеціальних або підручних засобів, наприклад гнучких еластичних транспортних шин типу "SAM SPLINT", які можливо моделювати, завдяки тому що вони подібні на гнучку металеву стрічку. Шини цієї конструкції використовують для фіксації кінцівок, суглобів, при необхідності шиї.

Якщо необхідно звільнити ушкоджену ділянку тіла від одягу, то, як правило її не знімають, а розрізають. При опіках категорично заборонено одягу зривати, щоби не збільшити ранову поверхню – її обережно зрізують, а пов'язку накладають поверх частин одягу що залишились на опіковій рані. За допомогою вірно виконаної іммобілізації зменшується біль у постраждалого.

Після іммобілізації можна приступити до транспортування постраждалого, яке, в першу чергу, має бути безпечним. Вибір виду транспортування залежить від умов травми, виду травмування та наявності спеціалізованих транспортних засобів. Транспортування за

допомогою медичних носей здійснюється за правилами:

- по-перше, при перемішенні по рівній поверхні постраждалого у нетяжкому стані несуть ногами вперед. Якщо хворий знаходиться у непритомному стані переноска відбувається навпаки (вперед головою) для того, щоб контролювати стан непритомного. Контроль здійснює той, хто іде позаду носей та бачить обличчя хворого;

- по-друге, люди що здійснюють транспортування мають переміщатися короткими кроками, не в ногу (щоб не було резонансу та розгойдування носей). Той, хто вище за інших має нести ніжній кінець носей;

- по-третє, при підйомі по сходах постраждалого несуть ногами уперед. При проходженні сходів носі мають бути у горизонтальному положенні. Це відбувається завдяки деяким прийомам: той, хто знаходиться на нижніх сходинках підіймає носі до рівня плечей (рис. 1).

Якщо немає можливості створити носі, або розмір приміщення не дозволяє їх розташувати здійснюють переноску

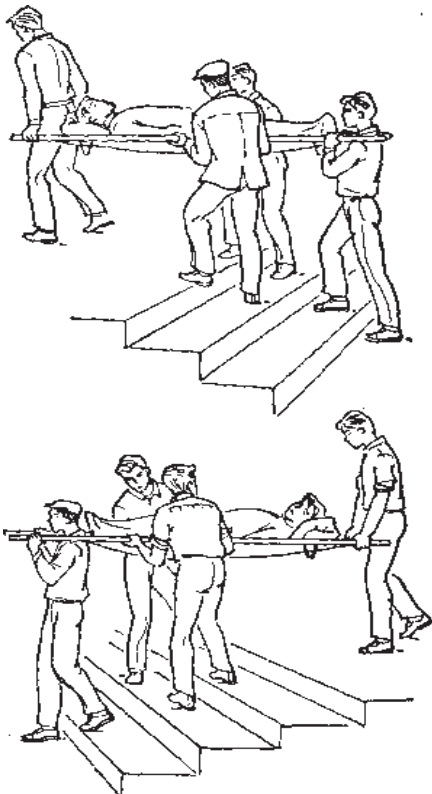


Рис. 1. Переноска постраждалого по сходах

постраждалого на руках. Оптимальний варіант, коли переноску проводять дві людини, що дозволяє рівномірно розподілити вагу хворого, та забезпечити спокій у травмованих частинах тіла.

У випадку, коли хворий непритомний, то його переміщують засобом «друг за другом»: попереду йде людина, яка несе нижню частину тіла постраждалого; позаду людина яка притримує постраждалого під пахви, або за тулуб (рис. 2). Якщо постраждалий при свідомості найкраще його переносити за допомогою сидіння, зробленого за принципом «замка з чотирьох рук». Значно полегшує переноску наявність «носильної лямки» за допомогою якої вагу постраждалого можливо розподілити більш рівномірно на плечах у людей, що переносять: наприклад, носильники становляться з обох боків хворого одягають лямку на себе – той, що стоїть з правого боку на своє праве плече; той, що стоїть зліва на своє ліве плече – посередині розташовують постраждалого.

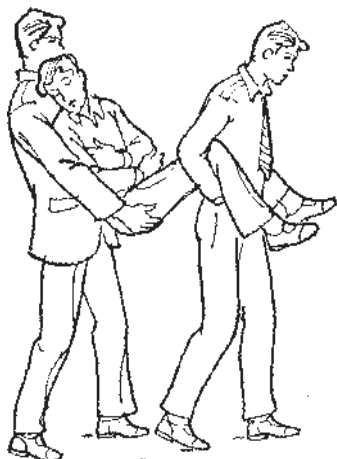


Рис. 2

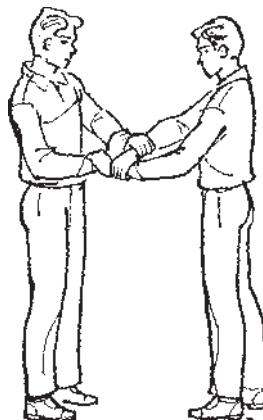


Рис. 3

У ситуації, коли першу допомогу надає одна людина, транспортування здійснюють волоком за допомогою імпровізованого човна, зробленого з брезенту, щільної тканини, плащ-палатки, куртки, тощо.

Таким чином, своєчасне обстеження постраждалого для розпізнавання виду ушкодження, надання невідкладної допомоги та вибір вірного способу транспортування у медичний заклад сприяють скорішому одужанню.

Література

1. Богоявленский В.Ф. Диагностика и доврачебная помощь при неотложных состояниях / В.Ф. Богоявленский, И.Ф. Богоявленский. – Л.: Медицина, 1985. – 352 с.
2. Бубнов В.Г. Доврачебная помощь в чрезвычайных ситуациях / В.Г. Бубнов, Н.В. Бубнова. – М.: Из-во НЦ ЭНАС, 2000. – 48 с.
3. Верткин А.П. Руководство по скорой медицинской помощи / А.П. Верткин, С.Ф. Багненко. – М.: ГОЭТАР Медиа, 2006. – 820 с.
4. Маслов В.И. Транспортная иммобилизация и обезболивание при травмах: Практическое руководство / В.И. Маслов, В.Р. Ермолаев, Б.Р. Остер. – Изд-во Саратов. унив-та, 1984. – 80 с.
5. Неотложные состояния и экстренная медицинская помощь; под ред. Е.И. Чазова. – М.: Медицина, 1988. – 604 с.
6. Серов В.В. Общепатологические подходы к познанию болезни / В.В. Серов. – М.: Медицина, 1999. – 304с.
7. Цитовская Л.В. Руководство к практическим занятиям по хирургии / Л.В. Цитовская. – К.: Вища школа, 1988. – 352 с.
8. Швидка медична допомога: навч. посіб.; за ред. Б.Г. Апанасенка, Л.П. Чепкого. – К.: Вища школа, 1992. – 311 с.

Підп. до друку 29.04.2016 р. Папір офс. Формат 60x84/16
Умовн. друк. арк. 25,5. Тираж 300 пр. Зам. № 6541.
Надруковано з готового оригінал-макету

Видавництво ТОВ «Плутон», (048) 700-42-42