

Міністерство освіти і науки України

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

**Проект «Норвегія-Україна.
Професійна адаптація. Інтеграція в державну систему» (NAPUSS)
Професійна перепідготовка військовослужбовців,
ветеранів та членів їхніх сімей в Україні**

МЕНЕДЖМЕНТ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Навчальний посібник

Випуск 10

Одеса 2021

УДК 378+373.61+33
М 50

Укладачі:

Музиченко Г. В., Добрава Т. Г., Полуяктова О. В., Личковська М. Р., Дуковська І. М.,
Філатова Н. В., Бобро О. В., Тронько С. П., Корабльов В. А., Мазурок Т. Л

Головний укладач:

Полуяктова О. В.

Рецензенти:

Коляда Т. А. – кандидат економічних наук, доцент кафедри фінансів імені Л. Л. Тарангул Університету Державної фіскальної служби України;

Матюк Т. В. – кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки та підприємництва ОНУ імені І. І. Мечникова

Рекомендовано до друку рішенням Вченої ради
ДВНЗ «Південноукраїнський національний педагогічний університет
імені К. Д. Ушинського»
(протокол № 11 від 29.04.2021 р.)

М 50 **Менеджмент підприємницької діяльності** : навч. посіб. для професійної підготовки військовослужбовців ЗС України звільнених у запас. Проєкт «Норвегія-Україна». – Вип. 10 , 2021. – Одеса : Видавничий дім «Гельветика» – 2021. – 240 с.

ISBN 978-966-992-467-4

ISBN 978-966-992-467-4

© ДВНЗ «Південноукраїнський національний педагогічний університет імені К. Д. Ушинського», 2021
© Проєкт «Норвегія-Україна», 2021

*Присвячується світлій пам'яті
координатора проєкту «Норвегія-Україна»
кандидата історичних наук, доцента
Тронька Сергія Петровича*



ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА	6
<i>Музиченко Г. В.</i> СТАРТАП: СУЧАСНЕ ВИЗНАЧЕННЯ ТА РОЛЬ В РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ	7
<i>Доброва Т. Г., Полуяктова О. В.</i> БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ ЯК ПЕРЕДУМОВА УСПІШНОЇ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ	29
<i>Личковська М. Р.</i> МЕНЕДЖМЕНТ СТВОРЕННЯ ТА РОЗВИТКУ МАЛОГО ПІДПРИЄМСТВА	59
<i>Дуковська І. М.</i> ВІДОКРЕМЛЕНІ ПІДРОЗДІЛИ В ДІЯЛЬНОСТІ ЮРИДИЧНОЇ ОСОБИ	184
<i>Філатова Н. В.</i> РЕСУРС, ЩО ЗАВЖДИ З ТОБОЮ, ЦЕ – ТИ САМ!	188
<i>Філатова Н. В.</i> УКРАЇНСЬКІ ПОЕЗІЇ ЯК ПСИХОЛОГІЧНИЙ РЕСУРС ОСОБИСТОСТІ	213
<i>Бобро О. В., Тронько С. П.</i> ВИЗНАЧЕННЯ ПРЕВЕНТИВНИХ ДІЙ У СТРЕСОВИХ СИТУАЦІЯХ	227
<i>Корабльов В. А., Мазурок Т. Л</i> ІНФОРМАЦІЙНІ СИСТЕМИ І ТЕХНОЛОГІЇ В КОМЕРЦІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ	234

ПЕРЕДМОВА

Реалізація проєкту «Норвегія-Україна.

Інтеграції в державну систему» (NUPASS) 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.

Завдяки реалізації цього проєкту, 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*



Музиченко Г. В.
 доктор політичних наук,
 професор кафедри політичних наук і права

СТАРТАП: СУЧАСНЕ ВИЗНАЧЕННЯ ТА РОЛЬ В РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ

1. Історія появи поняття

Слово «стартап» з'явилося в 1939 році і спочатку згадувалося тільки в області інформаційних технологій. Його пов'язували з появою молодих компаній, кожна з яких прагнула представити аудиторії те, що конкуренти ще не встигли або просто не здогадалися створити. Тоді поблизу міста Сан-Франциско, в долині Санта-Кларі (Каліфорнія), сконцентрувалися майже всі підприємства і фірми, що займаються розробками в сфері високотехнологій. У ті часи студенти Стенфордського університету Девід Паккард і Вільям Хьюлетт, створюючи тут свій невеликий проект, назвали цю справу стартапом. Згодом цей стартап переріс в таку величезну і успішну компанію, як Хьюлетт-Паккард.

Пік активного зростання всіляких організацій як комерційних, так і некомерційних, припав на період з кінця 1990-х по середину 2000-х років. Це час отримав назву «пузир доткомів», так як була створена величезна кількість інтернет-компаній. Тому багато хто помилково називають стартапом усі проекти, створені в Мережі.

Сьогодні стартапами помилково характеризують всі інтернет-проекти (сайти), що відрізняються від інших якоюсь «родзинкою». Ця думка з'явилася за підсумками спостереження за найбільш вдалим, як зарубіжними, так і вітчизняними стартапами всесвітньої павутини. Такими як:

– Соціальні мережі Facebook, «ВКонтакте», «Однокласники.ру». Однак якщо ґрунтуватися на класичному понятті стартапу (де основними характерними рисами є наявність оригінальної ідеї і вільна, ні ким не зайнята ніша), то тільки перший (Facebook) може вважатися таким. Два інших сайту – це вдалі копії, що мають успіх лише в Рунеті.

– Найбільша інтернет-енциклопедія – Вікіпедія. Число статей на цьому ресурсі неможливо підрахувати, так як їх кількість щодня зростає.

– YouTube – найбільша база відеороликів.

– Flickr – один з найпопулярніших сервісів для зберігання фотографій.

– Twitter – платформа створена Джеком Дорсі для обміну короткими повідомленнями.

В подальшому це поняття перекочувало і в інші області: наукових і соціальних досліджень, культури, підприємництва, економіки. Рамки розширилися, і стартапами стали називати не тільки інформаційні проекти, а й будь-які недавно створені організації. Що стосується новаторства і енергійного просування, тут поняття зберегло сутність.

Щорічно збільшується число державних програм, за якими фонди роблять інвестиції в стартапи і забезпечують підтримку молодим організаціям. Завдяки такій підтримці сучасні стартапери більш впевнені в своїх силах, ніж раніше. Але не варто недооцінювати важливість стартового капіталу. Без належної фінансової бази, навіть за наявності новаторської ідеї і ентузіазму команди, домогтися успіху вкрай важко.

2. Сучасне визначення поняття «стартап»

Сьогодні про стартап як форму ведення бізнесу не говорить хіба що ледачий, і кожен вкладає в це поняття різний зміст, проте очікує від самого стартапу швидкого комерційного ефекту. І якщо раніше стартапи переважно застосовувалися у сфері ІТ-технологій, то сьогодні вони стали універсальною організаційною формою ведення підприємницької діяльності в будь-якій сфері бізнесу.

Загальновизнане визначення терміну «стартап» дав Стів Бланк:

Стартап – це компанія, створена для пошуку відтворювальної і масштабованої бізнес-моделі.

Відтворюваність – це можливість багаторазово продати отримане рішення;

Масштабованість – можливість істотного зростання проекту.

Крім цього, важливою відмінною особливістю стартапів є їх *технологічність*. В основі більшості з них лежать якісні технологічні ноу-хау.

Іноді стартапами називають компанії, які збираються запропонувати споживачам інноваційні товари і послуги, але в даний час знаходяться в процесі пошуку відповідних бізнес-технологій та фінансової підтримки. Майбутнє таких компаній виглядає невизначеним.

Стартап (start-up – стартувати, запускати) – це тільки що створена компанія (можливо навіть ще не є юридичною особою), яка знаходиться на стадії розвитку і буде свій бізнес або на основі нових інноваційних ідей, або на основі технологій, які щойно з'явилися.

Чіткого часового проміжку, протягом якого фірму можна назвати стартапом, немає. Рамки варіюються від кількох тижнів до кількох місяців. Надалі, незалежно від долі проекту, він перестає бути стартапом.

Найбільш сучасне значення і поняття стартапу – венчурний проект.

Однією з основних причин створення, успішного розвитку та подальшого існування стартапів вважають неповороткість і повільність великих корпорацій, які успішно використовують уже наявні продукти, а розробкою і створенням нових майже не займаються. Тому стартапи, завдяки своїй мобільності в плані втілення нових ідей, становлять конкуренцію великим корпораціям.

Основним ресурсом для створення нового стартапу служить хороша новаторська ідея. Власне за свіжими і незвичайними ідеями женуться багато хто і часто на придбання їх не шкодують великих грошей. Сама ідея, яка не має ніякого матеріального втілення, а існує тільки на папері або на словах (план стартапу), може коштувати дуже багато. Іншим фактором успішності цієї ідеї є її затребуваність (ступінь необхідності для споживача), адже ідея може бути незвичайною і новою, але користі від неї буде мінімум.

3. Відмінні риси стартапів

1. Коротка історія існування. Про стартапі мало хто чув, про них практично не згадується в ЗМІ. Тому скласти якісь прогнози, пов'язані з подальшим розвитком, вкрай важко.

2. Всі процеси перебувають на стадії формування. Це той період, коли компанія тільки займає свою нішу на ринку і освоює аудиторію.

3. Стартапери нерідко використовують нововведення в управлінських і організаційних процесах. Крайні світові компанії на початкових етапах були першопрохідцями в своїй області.

4. Часто проект тримається на ентузіазмі творців і новаторській ідеї. Багатьох на створення надихає важлива проблема: комерційна, наукова, соціальна. Вона ж виступає і його основою.

5. Засновники використовують всілякі способи просування власного проекту: професійні форуми, тематичні конференції, ЗМІ. Незважаючи на те що стартап рідко

отримує якісь нагороди, інвесторам його представляють як «молодого, але перспективного».

6. Комерційна основа не є обов'язковою умовою для створення стартапу. Він може бути соціальним, гуманітарним, інформаційним, науковим. Важливо відзначити, що до стартапу не відносять дослідження, що зачіпають інтереси лише малої частини соціуму.

Термін «стартапер» є, в деякому роді, синонімом слова «підприємець», адже справжній стартап є повноцінним бізнесом.

За родом занять і професією стартапер може бути не тільки бізнесменом, але займатися розробкою, дизайном, бути інженером або економістом.

Найчастіше, співзасновниками одного стартапу стають двоє людей: підприємець і технар. Але іноді стартап створюється і одним фаундером, який займається як розробкою, так і просуванням свого продукту.

Щороку на українському ринку з'являються від 300 до 600 нових стартапів. З них близько 150 – це досить серйозні проекти. Проте, з них виживають тільки кілька десятків (близько 20-40). Дана статистика досить яскраво описує реальний стан справ на вітчизняному ринку стартапів і показує, що далеко не всі починання приходять до успіху.

Однак варто зауважити, що подібна ситуація характерна і для інших країн. Доказом цього є періодичні рейтинги неуспішних стартап-проектів, які так і не змогли перерости в повноцінні компанії, навіть не дивлячись на наявність непоганої ідеї або інвестицій. Практично хрестоматійним прикладом, описаним у багатьох бізнес-виданнях, можна вважати банкрутство великої американської торговельної інтернет-майданчику Boo.com в 2000 році. Причин закриття стартапу було багато, починаючи від некоректної роботи сайту до марнотратства засновників проекту. Компанія повинна була і мала всі передумови стати одним із провідних торгових сайтів, але зазнала фіаско.

4. Стадії розвитку стартапів

У своєму розвитку стартап проходить кілька етапів (стадій). Існують різні точки зору щодо того, скільки етапів проходить стартап за своє життя.

При цьому не обов'язково, що кожен успішний стартап проходить всі перераховані нижче стадії, буває, що деякі з них він просто «перескакує», але докладний опис дає краще розуміння того, як розвивається стартап-компанія:

1. Стадія *startup* – Pre-startup: часовий період, що триває від моменту зародження ідеї до виходу товару на ринок.

На цьому етапі підбирається команда, генеруються ідеї, здійснюються півоти (зміни курсу, коли може помінятися бізнес-модель, модель просування, або алгоритм).

2. Стадія *startup* – Pre-seed: стадія, коли вже є ідея і чітке розуміння, що саме треба покупцям, проте ще немає чіткого уявлення про те, як цю ідею краще реалізовувати технічно і як її слід просувати, щоб вона приносила гроші, або ж є, але тільки в узагальненому вигляді.

Залучити інвестиції фондів на передпосівній стадії дуже складно. Зазвичай це власні кошти, допомога друзів і родичів. Так створювався Facebook, наприклад. Однак, інвестор, який зайшов в проект на цій стадії, може отримати хорошу частку, а використовуючи свою експертизу та досвід, дати проекту початковий поштовх і перетворити його в бізнес.

На передпосівній стадії ризики звичайно найвищі, але й витрати відносно невеликі.

3. Стадія *startup* – Seed: посівна стадія, на етапі якої вивчається ринок, складається план стартапу, складається і виконується технічне завдання, створюється і тестується прототип, йде пошук перших інвесторів і підготовка до пуску проекту.

Вартість проекту на посівній стадії, як правило, в декілька разів більше, ніж на передпосівній. Тут можна залучити інвестиції, віддаючи вже меншу частку в проекті. У той же час, ризик менше, і бажаючих вкластися відповідно більше.

4. **Прототип:** створення технічного завдання та проектування інтерфейсів.

5. **Працюючий прототип:** створення продукту або проекту з самими основними функціями.

6. **Альфа-версія продукту або проекту:** продукт (проект) вже готовий, але ще не протестований. У процесі випробувань та тестувань, в інтерфейс вносяться деякі дрібні корективи, які не були враховані при розробці та створенні технічного завдання. Починаються вестися переговори з першими клієнтами.

7. **Закрита бета-версія продукту або проекту:** продукт (проект) вже має вигляд, близький до того, яким його задумували стартапери, у проекті (продукта) з'являється невелика кількість користувачів, запрошених засновниками стартапу для того, щоб випробувати сервіс і повідомити про недоробки і можливі удосконалення.

8. **Публічна бета-версія продукту або проекту:** ведеться помірно активне залучення користувачів, які усвідомили для себе необхідність в послугах, які пропонує проект, або користувачів найцікавіших, які постійно перебувають у пошуку чогось нового. Часто публічна бета-версія відбувається шляхом поширення обмеженої кількості запрошень (інвайт). Також укладаються договори з першими клієнтами.

9. **Запуск товару (проекту) в виробництво або використання. Startup стадія:** вирішальна стадія для будь-якого проекту – стадія запуску і початковий період його роботи.

10. **Стадія зростання:** стартап займає на ринку стійке положення і впевнено рухається до завоювання ніші, яка була намічена на стадії написання бізнес-плану;

11. **Стадія розширення:** стартап вже виконав або наблизився до виконання бізнес-плану на первинному цільовому ринку, і починає збільшувати кордони за рахунок завоювання інших ринків. Розширювати бізнес компанія може як одноосібно, так і за рахунок покупки інших підприємств.

12. **Стадія виходу:** під виходом в першу чергу мається на увазі вихід з бізнесу (частково або повністю) бізнес-ангелів та венчурних інвесторів, які раніше брали участь у фінансуванні стартапу. Вихід може відбуватися через продаж фірми стратегічним інвесторам, через розміщення акцій компанії на біржі (вихід на IPO) і через приватне розміщення (продаж акцій підприємства фондам прямих інвестицій). Венчурні фонди фінансують перспективні стартапи які на початковій стадії росту, як правило, завжди демонструють стрімке зростання, а до стадії виходу зростання стартапу сповільнюється в порівнянні з попередніми стадіями, хоча сам бізнес стає більш стабільним. Також одним з варіантів «виходу» і стартаперів, і інвесторів може бути припинення бізнесу і банкрутство підприємства.

5. Види стартапів

Стартапи прийнято класифікувати за кількома ознаками. Наприклад, *щодо особливостей продукції і ринку збуту* розрізняють такі види стартапів:

1. **«Успішні копії».** У цю групу входять численні проекти, які в деякій мірі є клонами зарубіжних. В першу чергу, це соціальні мережі. Як виявилось, такі копії дуже перспективні.

2. **«Агресивні прибульці».** Ця група об'єднує стартапи, орієнтовані на захоплення будь-якого сегмента ринку і вигнання з нього конкуруючих компаній. Впровадження продукту на ринок може бути реалізовано за рахунок його виняткової цінової переваги.

3. **«Темні конячки».** Так можна назвати стартапи, перспективи яких не ясні, зважаючи на їх новаторство. З одного боку, творці цих стартапів йдуть на великий ризик, роблячи спробу просувати їх, а з іншого – в разі успіху їм гарантований значний прибуток.

Також стартапи можна розрізнити за *ступенем наукоємності*:

1. Стартапи, засновані на високих технологіях. Бізнес, побудований на новітніх наукових відкриттях, може бути дуже прибутковим. Але щоб запустити його, потрібне серйозне фінансування, яке можуть забезпечити тільки великі інвестори.

2. Традиційні стартапи. Насправді, щоб відкрити успішний бізнес, не обов'язково створювати інноваційну ідею. Деякі стартапи формувалися на базі нехитрих, легко реалізованих ідей, і в результаті зробили своїх творців заможними людьми.

На основі зіставлення маркетингової стратегії і рівня продажів виділяють наступні види стартапів:

1. Автоматизатор. Це – сервіс, який освоюється самими користувачами; сфокусований на споживчому сегменті; побудований «навколо продукту»; швидко взаємодіє і виконує завдання; часто – служить для автоматизації процесів, які раніше виконувалися вручну.

Особливості: тут процвітають команди з сильною технічною підготовкою; такий стартап активно береться за освоєння існуючих ринків і вимагає найменше капіталовкладень в порівнянні з усіма іншими типами стартапів.

Приклади: Google, Dropbox, Eventbrite, Slideshare, Mint, Pandora, Kickstarter, Hunch, Zynga, Playdom, Modcloth, Vox.net, Basecamp, Hipmunk.

2. Перетворювач суспільства. Це сервіс, який освоюють самі користувачі; відрізняється зростанням числа «покидаючи мережу» користувачів і має ефекти нетворкінг-комунікацій.

Особливості: для виходу на стадію масштабування даного типу стартапів потрібно на 50% більше часу, ніж для інших типів стартапів; команди з орієнтацією на бізнес і зі збалансованим співвідношенням бізнес– і технічної підготовки тут працюють ефективніше, ніж команди з запасом виключно технічних знань; такий стартап активно береться освоювати нові ринки і схильний до істотного нарощування команди на заключній стадії масштабування проекту в повноцінну компанію.

Приклади: Ebay, OkCupid, Skype, Airbnb, Craigslist, Etsy, IMVU, Flickr, LinkedIn, Yelp, Aardvark, Facebook, Twitter, Foursquare, Youtube, Dailybooth, Mechanical Turk, MyYearbook, Prosper, PayPal, Quora.

3. Інтегратор. Це стартап, орієнтований на генерування прибутку за рахунок прихованих платежів і побудова якого відбувається навколо продукту. У таких стартапів монетизація відбувається на ранній стадії і вони переважно орієнтовані на порівняно малі ринки, при цьому часто впроваджують інновації з призначеного для користувача сегменту і перебудовують упроваджені рішення для користувачів так, щоб вони відповідали завданням малого бізнесу.

Особливості: краще справляються з даними проектами команди з бізнес-підготовкою або збалансованим числом технічних фахівців і тих, хто розуміє сенс в бізнесі (в порівнянні з командами, що складаються виключно з «технарів»); такий стартап частіше йде на існуючий ринок з продуктом, ціна якого для споживача нижче, ніж у конкурентів; більш схильні обслуговувати проект малою командою навіть на стадії масштабування проекту в великий бізнес з стартапу.

Приклади: PBworks, Uservoice, Kissmetrics, Mixpanel, Dimdim, HubSpot, Marketo, Xignite, Zendesk, GetSatisfaction, Flowtown.

4. Челленджер. Це вид стартапів, що продають послуги та рішення підприємницькому сектору, в значній мірі залежать від користувачів і освоюють складні і негнучкі ринки (малочутливі і пасивно налаштовані по відношенню до змін та інновацій); характеризуються повторюваним процесом продажів в рамках проекту.

Особливості: команди, що складаються з людей з бізнес-мисленням і навичками, досягають успіху в даному сегменті набагато краще, ніж змішані команди або команди з «технарів»; розмір ринку в 6-7 разів більше, ніж ринок для проектів інших типів в даній класифікації. Дані стартапи схильні або атакувати існуючий ринок за допомогою більш

якісного продукту, або освоювати новий ринок; схильні нарощувати число людей в команді на стадії масштабування проекту і перетворення його з стартапу в компанію, що вимагає значно більших обсягів капіталовкладень в порівнянні з іншими типами стартапів.

Приклади: Oracle, Salesforce, MySQL, Redhat, Jive, Ariba, Rapleaf, Involver, BazaarVoice, Atlassian, BuddyMedia, Palantir, Netsuite, Passkey, WorkDay, Apptio, Zuora, Cloudera, Splunk, SuccessFactor, Yammer, Postini.

6. Фінансування стартапів

Фінансування стартапів у межах світового співтовариства вже давно поставлено на потік. Сьогодні інвестиціями в стартапи займаються так звані бізнес-ангели і венчурні фонди. До цих двох гаманців стартапів можна умовно додати друзів і родичів. І як би кому не здалося дивним, але саме ця категорія займає друге місце в Україні за обсягами вкладень в стартапи, а на світовому рівні – третє.

Існує на даний момент **п'ять способів фінансування стартапів в Україні:**

1. Бізнес-ангели – приватні особи, що інвестують в бізнес, як правило, ще на етапі становлення ідеї. В цьому криється головна складова інвест-ангелів. Переважно вони не втручаються в справи компанії і не наполягають на терміновому поверненні вкладених коштів. Їх мета – отримати прибуток в довгостроковій перспективі, адже інвестування стартап-компаній – не основне джерело їхніх доходів.

Це відносно нова для України категорія інвесторів, хоча в усьому світі вона вважається однією з найбільш результативних. Саме з підтримкою бізнес-ангелів стартували такі проекти, як Twitter, Google, PayPal, Facebook, Skype.

Українських бізнес-ангелів можна умовно розділити на три категорії:

1. Сформовані підприємці, які вже готові робити give back – щось повертати суспільству.

2. Топ-менеджери компаній, які інвестують в стартапи з метою диверсифікації джерел доходів.

3. Співробітники венчурних фондів, які знайомі з інвестуванням в стартапи за родом своєї діяльності і приймають рішення стати бізнес-ангелом.

2. Венчурні фонди, на відміну від бізнес-ангелів, інвестують в стартапи кошти своїх вкладників (гроші страхових компаній, пенсійних фондів, приватних осіб) і фінансують проекти, що мають високу або середньою ступінь ризику, але при цьому з хорошим потенціалом прибутковості. Зазвичай такі вкладення здійснюються в сфері новітніх наукових розробок, високих технологій. Як правило, 70-80% проектів не приносять віддачі, але прибуток від решти 20-30% окупає всі збитки.

Венчурні фонди як бізнес-ангели часом можуть вкlastися в проекти ще на ранньому етапі (коли існує тільки бізнес-план), але частіше вони вважають за краще недавно вийшли на ринок компанії, у яких немає коштів для повноцінного старту.

Найбільш відомі венчурні фонди, що працюють на території України: TaVenture, Chernovetsky Investment Group, Dekarta Capital, AVentures Capital, Vostok Ventures. Ринок венчурного інвестування в українські проекти досить закритий. Проте, цей ринок помітно зростає з кожним роком.

В історії розвитку нашої країни були періоди, коли практично будь-яке інвестування в українську компанію вважалося венчурним (ризиковим) вкладенням. На даний момент термін окупності інвестицій в більшість галузей української економіки досить передбачуваний, якщо мова йде про вже працюючий бізнес, який планує розширення, модернізацію, диверсифікацію та інше. Винятки становлять стартапи, які як і раніше пов'язані з високим ступенем ризику для інвестора щодо втрати вкладених коштів. Венчурні компанії усвідомлено йдуть на ризик інвестування в бізнес-ідею або проект, що знаходиться в нульовій стадії, заради можливості отримання високих відсотків на відносно

невелику суму вкладень. Багато венчурних фондів закладають в схему роботи можливість повного або часткового списання вкладених коштів. В якості компенсації високих фінансових ризиків вони висувають вимоги до прибутковості інвестованих проектів від 50% до 100% річних.

Венчурні фонди відбирають стартапи за кількома ключовими критеріями:

- *Розмір цільового ринку* – чим він глобальніше, тим більше у вас шансів отримати фінансування;

- *Досвід роботи в даній сфері у автора проекту*. Для венчурного інвестора буде великим плюсом, якщо у стартапера є великий досвід практичної роботи в даній сфері, бажано, по «обидва боки барикади»;

- *Наявність постійних замовників*, зростання кількості клієнтів, збільшення прибутку або наявність якісної моделі, яка передбачає реалізацію перерахованих факторів;

- *Грамотний бізнес-план або інвестпрограма*, що обґрунтовують суму необхідних інвестицій, терміни повернення, очікуваний ефект від інвестування.

3. Стартап-інкубатор – це організація, що займається підтримкою стартап-проектів молодих підприємців на всіх етапах розвитку: від розробки ідеї до її комерціалізації. Найбільш відомі в Україні – Happy farm, WannaBiz, EastLabs, GrowthUp, Polyteco, Founder Institute.

Цей варіант добре підходить тим, хто тільки хоче створити власний бізнес і не має досвіду підприємництва. Як правило, інкубатори надають інфраструктуру (офіс, оргтехніку, зв'язок), участь в тренінгах і тематичних заходах, послуги консультантів або менторів. Вони допомагають стартаперам провести маркетингові дослідження, скласти бізнес-план, розвинути проект до рівня, коли їм можуть зацікавитися потенційні інвестори. Деякі бізнес-інкубатори пропонують закордонне стажування, допомогу в залученні інвестицій і пост-супровід проекту для отримання наступного етапу інвестування.

Умови, на яких можна взяти участь в роботі бізнес-інкубатора, відрізняються в різних структурах. Це може бути:

- Безкоштовний вхід для учасника з подальшим наданням частки бізнес-інкубатору в працюючому проекті. При цьому пакет акцій, на які претендує інкубатор, може коливатися від 5% до 25%.

- Оплата за комплекс послуг, що надаються бізнес-інкубатором (від 400 гривень до 600 доларів). В цьому випадку інкубатор не стає співвласником бізнесу.

- Плата за навчання в бізнес-інкубаторі плюс мінімальний пакет акцій в компанії після старту проекту.

4. Бізнес-акселератори. Акселератори призначені для добре опрацьованих стартапів, заснованих на бізнес-ідеї, яка з досить високою часткою ймовірності, може бути реалізована. До роботи в акселераторах допускаються проекти, які пройшли ретельний відбір експертів, які оцінюють інвестиційний потенціал.

У список послуг, що надаються бізнес-акселераторами, входять навчання, менторство, консультації, забезпечення інфраструктурою, інформаційна та фінансова (pre-seed investments) підтримка проекту на початковому етапі. Як і у випадку з інкубаторами, фінансове співробітництво пропонується за кількома схемами, індивідуальними у кожного акселератора. Це може бути платна або безкоштовна участь, якщо даним проектом зацікавилися потенційні інвестори.

Як правило, бізнес-акселератор претендує на частку в майбутньому бізнесі в розмірі від 5% до 25% або можливість придбання певного пакета акцій за пільговою вартістю.

Головне завдання бізнес-акселератора – розвинути проект до рівня створення прототипу виробу або робочої версії софту і залучити інвестиції для реалізації проекту.

5. Краудфандінг як спосіб фінансування стартапу стає все популярнішим. На тлі спадаючої популярності інкубаторів і зростаючої серйозності бізнес-ангелів, краудфандінг демонструє хороші показники.

Найпопулярніша краудфандінгова платформа в світі – це Kickstarter. Існує безліч міфів про складнощі виходу на дану платформу, але успішний досвід проектів Petchube, Pblazr і Sammy-icon розвінчують ці забобони. Так як ІТ-проекти потребують розвинуеного ринку, краще збирати на них гроші на подібній платформі світового масштабу. У той же час проекти зі сфери мистецтва (але не в дусі американізму) і регіональні соціальні інновації краще сприймаються на національних краудфандінгових платформах.

В Україні єдиною краудфандінговою платформою зараз є Big Idea. Перевага віддається соціальним інноваційним проектам і проектам у сфері мистецтва. Першим фінансованим ІТ-проектом була сама ж краудфандінгова платформа (Спільнокошт).

Краудфандінг вигідно відрізняється від інших способів фінансування відсутністю необхідності ділитися часткою стартапу. Але, в той же час, організація компанії зі збору коштів займає більше зусиль, ніж зустріч з інвестором. У краудфандінгу кожен учасник є інвестором. Але, в той же час, формуючи велике коло інвесторів, ви формуєте потужне ядро своїх майбутніх користувачів, які зацікавлені у вашому успіху.

На ранніх стадіях найбільш вдалим буде фінансування за рахунок бізнес-ангелів, краудфандінга і стартап-інкубатора. Венчурні інвестиції зручніше залучати на другому етапі фінансування. У будь-якому випадку, вибираючи схему фінансування стартапу, краще бути уважним в юридичних моментах і вибрати для себе модель фінансування, яка б не сковувала в прийнятті фінансових рішень в подальшому.

7. Етапи фінансування стартапів

Практично всі стартапи проходять три найбільш помітні етапи фінансування:

1. Швидкодоходний етап розвитку стартапу – стрімкий приріст вартості стартапу з нуля до ринкової його вартості. Це найбільш привабливий етап для інвесторів. Етап досить тривалий, від декількох місяців до декількох років. Інвестиційна прибутковість зашкалює. За деякими проектами постійно перевищує 1% в день – 35% на місяць. Це вкрай цікавий етап для фінансових гравців, бізнес-ангелів та венчурних інвесторів.

Саме на цьому етапі стартаперипотрапляють у пастку вибору. Продавати частки дорого – не купують гравці. Продавати дешево – собі в збиток. Знайти золоту середину – запорука успіху. Але продавати всі частки по одній ціні теж не правильно. Перших покупців обманюєш, останні операції приносять збиток. В цілому, звичайно, – це гра, де виграє розумний.

2. Стабілізаційний етап розвитку стартапу – слабке зростання стартапу або повна його відсутність при виході стартапу на заплановану потужність. Це малодохідний для інвесторів етап, коли бізнес стає стабільним, вартість стартапа фіксується на конкретній сумі і практично не змінюється. Інвестиційна прибутковість обмежується тільки виплатою дивідендів. Це вкрай небажаний етап для фінансових гравців, бізнес-ангелів та венчурних інвесторів.

3. Інвестиційний ривок – етап, коли стартапом зацікавилися стратегічні інвестори. Ціни стартапу в цей період злітають астрономічно, в деяких випадках в десятки разів.

Для всіх фінансових гравців, бізнес-ангелів та венчурних інвесторів важливо не потрапити своїми грошима до стабілізаційного етапу. Це означає для них кінець будь-якої фінансової гри і отримання надвисоких доходів. Тому всі вони на момент закінчення швидкодоходного етапу розвитку стартапу намагаються максимально вийти з стартапу і скинути свої частки. Іноді навіть зі збитком. Це серйозне падіння ринку.

Тому, для будь-якого стартапу вкрай важливо знайти гравцям в цей період гідну заміну. Хто ця заміна? Перш за все, це прибічники стабільності. Інвестори віддають перевагу стабільному і надійному доходу без всяких сюрпризів. Це пенсіонери, домогосподарки, фонди.

Другий не менш цікавий вихід – пробудити інтерес стратегічних інвесторів. Хто це такі? Це держава, політичні структури, великий і надвеликий бізнес, міжнародні

корпорації. І якщо стратегічні інвестори звернули на стартап увагу, вони, виходячи з практики, почнуть скупку часток, рідко звертаючи увагу на ціну. Це серйозний шанс, але це і ризик. Часто ця скупка зовсім не для розвитку стартапу.

8. Компанії-единороги

Цей термін в 2013 році популяризувала засновниця фонду Cowboy Ventures Ейлін Лі. У своїй статті «Ласкаво просимо в клуб единорогів», вона назвала ім'ям цього міфічного істоти стартапи, які досягли оцінки в \$ 1 млрд. Таким чином Лі хотіла проілюструвати наскільки рідкісні подібні випадки – 8 років тому всього 0,07% молодих компаній змогли залучити зовнішнє фінансування.

У 2020 році серед усіх світових стартапів налічувалося 500 единорогів, 70 з них – представники сфери FinTech. Найдорожчим стартапом стала платформа для прийому платежів і виведення коштів Stripe, яку оцінили в \$ 36 млрд. Серед клієнтів компанії такі технологічні гіганти як Amazon, Google і Spotify.

У ТОП-5 найдорожчих стартапів світу також увійшли індійський мобільний маркет-плейс One97 (\$ 16 млрд), американський необанк Chime (\$ 14,5 млрд), додаток для торгівлі акціями Robinhood (\$ 11,7 млрд) і шведський банк Klarna (\$ 10,65 млрд). Нагадаємо, в 2019 році Klarna стала найдорожчим Фінтех-стартапом.

У новій статті редакція PayPal Magazine розповідає про ТОП-10 стартапи з найвищою капіталізацією у 2021 році.

ByteDance – \$ 180 млрд

Китайська інтернет-компанія.

Якщо в 2017 році головним единорогом світу був сервіс таксі і доставки їжі Uber, то вже в 2018 році в лідери вибилася ByteDance. Материнська компанія сервісу для створення і перегляду коротких відео TikTok вже три роки утримує першу позицію в рейтингу стартапів-единорогів.

Незважаючи на низку скандалів через проблеми з владою TikTok залишається одним з найпопулярніших додатків в світі. За даними Wallaroo Media, в лютому 2021 року кількість користувачів TikTok перевищило 1 млрд.

Kuaishou – \$ 160 млрд

Китайська інтернет-компанія

Kuaishou – мобільний додаток для обміну відео. На початку лютого акції компанії вирости на 194% після того, як вона залучила близько \$ 5,4 млрд в ході первинного публічного розміщення акцій. Це стало другим найбільшим в техотраслі IPO після Uber, яка в 2019 році залучила понад \$ 8 млрд. У результаті оцінка Kuaishou зросла до \$ 160 млрд.

Stripe – \$ 115 млрд

Американська Фінтех-компанія

Stripe – американська техкомпанія, що розробляє рішення для бізнесу з приймання та обробки онлайн-платежів. У 2018 році компанія оцінювалася в \$ 9,2 млрд, з тим пір цей показник виріс в 12 разів. Клієнтами Stripe є більш 1 млн компаній, серед яких: Zoom, Slack, GitHub, Asos, Lyft, Deliveroo, Wix і багато інших.

У лютому 2021 року інвестори оцінили Stripe в \$ 115 млрд. За повідомленнями Forbes, оцінка заснована на угодах на вторинному ринку, де інвестори купують раніше випущені акції у існуючих акціонерів.

SpaceX – \$ 74 млрд

Американська космічна компанія

SpaceX потрапляє в списки единорогів вже кілька років поспіль. Заснована в 2002 році новатором Ілона Маском, метою компанії є скорочення витрат на польоти в космос і відкриття шляху до колонізації Марса. SpaceX бере участь в створенні мережі глобального і високошвидкісного інтернету Starlink, а також проекту вакуумного поїзда Hyperloop. У лютому після чергового раунду збору інвестицій компанія залучила на свої

рахунки \$ 850 млн. Завдяки масштабного фінансування, вартість SpaceX виросла на 60% – до \$ 74 млрд.

Didi Chuxing – \$ 62 млрд

Китайська транспортна компанія

Didi Chuxing – ще один «старожил» топа єдинорогів. Компанія надає широкий спектр послуг: замовлення таксі та шатлів, оренду велосипедів, доставку їжі та фінансові послуги (кредити, страхівка) в країнах Азіатсько-Тихоокеанському регіону, Латинській Америці і Росії. За офіційними даними, всього послугами Didi користується понад 550 млн осіб.

UiPath – \$ 35 млрд

американська техкомпанія

UiPath займається розробкою програмного забезпечення для автоматизації процесів з використанням роботів і штучного інтелекту. Компанія була заснована в 2005 році в Бухаресті і на даний момент має представництва в більш ніж 40 країнах світу зі штаб-квартирою в Нью-Йорку. Одним з численних клієнтів UiPath є відоме рейтингове агентство Fitch Ratings.

Roblox – \$ 29,5 млрд

американська техкомпанія

Roblox – онлайн-платформа, на якій користувачі можуть грати і створювати власні ігри. На тлі пандемії коронавірусу компанія значно збільшила свою аудиторію: за один тільки березень 2020 роки кількість гравців на платформі зросла на 40%. Досягнувши оцінки в \$ 29,5 млрд Roblox в даний момент готується до IPO.

Databricks – \$ 28 млрд

американська техкомпанія

Databricks – постачальник програмного забезпечення для аналізу даних. У 2017 році компанія уклала партнерство з Microsoft в рамках проекту по розробці Microsoft Azure Databricks – платформи з обробки даних для корпоративних клієнтів. У 2019 Microsoft спільно з іншими інвесторами вклала в Databricks \$ 250 млн. Крім Microsoft Azure, розробки Databricks також використовують Google, Amazon, Virgin Hyperloop і Grab.

Rivian – \$ 27,6 млрд

американський автовиробник

Компанія Rivian займається виробництвом електромобілів. У 2018 році стартап представив дві моделі: пікап R1T і семимісний позашляховик R1S. У 2019 Rivian отримав від Amazon замовлення на покупку 100 тис фургонів з електрозарядкою протягом наступного десятиліття. Пізніше онлайн-рітейлер інвестував в Rivian \$ 700 млн, а Ford Motor Company – \$ 500 млн. У лютому компанія опублікувала відео з тестдрайва R1T, продажі якого повинні стартувати в США в червні поточного року.

Nubank – \$ 25 млрд

Бразильська Фінтех-компанія

Після того, як бразильський небанк Nubank залучив \$ 400 млн інвестицій в рамках нового раунду фінансування, його оцінка зросла до \$ 25 млрд. Тепер стартап входить в п'ятірку фінустанов Латинської Америки з найбільшою капіталізацією. Серед інвесторів небанка – компанії GIC, Whale Rock, Invesco, Sequoia, Tencent, Dragoneer і Ribbit, а загальний обсяг інвестицій за сім років досяг \$ 1,2 млрд.

Український єдиноріг

У 2019 український стартап **Grammarly** залучив \$ 90 млн, в результаті чого загальна оцінка компанії перевищила \$ 1 млрд. Grammarly – це онлайн-сервіс на основі штучного інтелекту, який допомагає писати тексти англійською мовою. У 2019 він також зайняв 12 місце в ТОП-100 найдорожчих українських брендів.

9. Ринок стартапів в Україні

Стартапи вже давно стали одним з основних рушіїв сучасної економіки. За кількістю успішних компаній, розкритих з нуля, можна судити про рівень розвитку бізнес-простору країн. І хоча очевидно, що велика частина стартапів, оцінених в \$ 1 млрд, має американську прописку, деякі успішні компанії працюють в Європі і КНР.

Основним каталізатором розвитку українських стартапів стала економічна криза 2008 р., після якої частина інвесторів звернула увагу на технологічний ринок. Так, про українські стартапи дізнався світ. Наприклад, у 2008 р. український «Viewdle» визнано найінноваційнішим європейським стартапом, «Pikaba.com» визнаний «Mashable» кращим у світі проектом із соціального шопінгу, а проект «АРСТ» потрапив у топ-10 кращих світових стартап-компаній, які пов'язані з альтернативною енергетикою, енергозбереженням. Успішність інноваційних рішень українських стартапів, зумовлена тим, що компанії шукають ринкові провали, розвивають нові технології, створюють нові бізнес-моделі та оптимізують процеси. Це підтверджується й тим, що кількість стартап-компаній в останні роки стрімко зростає.

Наразі життєздатними і популярними є дві основні моделі розвитку стартапів, які по-різному визначають відносини творця і інвестора, а також відповідальність за реалізацію проекту. У першому випадку – моделі Founder – безпосередньо творець ідеї займається питаннями виведення стартапу на ринок, позиціонування, реклами і просування. Інвестор же, в свою чергу, вкладає кошти, таким чином, претендуючи не більше ніж на 30% від прибутку бізнесу. У разі якщо Creator тільки представляє свою ідею або технологію, передаючи зобов'язання по розкрутці проекту і пов'язані з цим ризики інвестору, він може претендувати на свої 30% від прибутку проекту. Все більш популярним в Україні стає варіант делегування повноважень, однак, варто зазначити, що має пройти досить часу, щоб дана модель довела свою успішність на ринку України. Однією з причин цього є невідповідність стартаперів до вирішення безлічі завдань, зокрема і базової – постановки мети і визначення аудиторії.

Якщо говорити про те, в яких проектах зацікавлені інвестори найбільше, можна виділити дві точки зору.

Перша – в будь-яких проектах, що приносять прибуток. При цьому, оцінюючи потенційну успішність проекту, варто визначити основні особливості: на який ринок розрахований проект, наскільки він конкурентоспроможний, якою може бути стратегія виходу на ринок і наскільки сильною є команда творців. Варто зауважити, що останній пункт не менш важливий, ніж попередні – багато інвесторів відмовляють у фінансуванні проекту, якщо його не представляє згуртована сильна команда.

З іншого боку – певна ієрархія затребуваності стартапів все ж існує. Якщо подивитися на проекти в яких сферах припадає більше запитів від інвесторів, можемо звернутися до найбільшої в Україні платформи, де представлені проекти творців для інвесторів – Startup.ua. Так найбільш часто зустрічаються запити на стартап-продукти в сферах:

1. ІТ: електронна комерція, ПЗ тощо;
2. Агропромисловий сектор;
3. Виробництво і торгівля;
4. Будівництво і нерухомість;
5. Сфера розваг;
6. Альтернативна енергетика.

Не можна сказати, що сьогодні пропозиція продуктів відповідає попиту – майже всі найбільш успішні проекти зосереджені в сфері ІТ-розробок. Лідером серед сучасних українських стартапів став Zakaz.ua, який був високо оцінений не тільки на ринку України, але і в США. До числа найбільш відомих також можна віднести популярний сьогодні Petcube (робот для розваги домашніх тварин) і IBlazr (спалах для Iphone).

Щороку в Україні проподиться рейтинг стартапів. Європейські технологічні стартапи залучать рекордні інвестиції за підсумками 2020 року. Згідно з даними звіту Atomico, у них вже вклали \$41млрд – на \$500 млн більше, ніж 2019 року.

Результати вітчизняних стартапів будуть «трохи» скромніше. За орієнтовними підрахунками **Mind**, на ринку зафіксовано 28 публічних угод на загальну суму близько \$130 млн. А також 14 вливань, сума залучених інвестицій за якими не розголошується. У розрахунки й рейтинг видання не ввійшли стартапи з українськими засновниками, у яких немає офісів у нашій країні. Наприклад, Revolut (зібрав рекордні \$580 млн), Classtag (отримав \$5 млн) тощо.

Mind відібрав 11 найбільших інвестиційних угод 2020 року і ранжував їх за обсягом фінансування.

10-е місце: Influ2

Обсяг залучених інвестицій 2020 року: \$3,4 млн

Рік створення: 2017

Засновники: Дмитро Лисицький, Володимир Михалко

Офіси: Київ, Саннівейл (Каліфорнія)

Це B2B-платформа для персоналізації реклами. «Ми втомилися бачити рекламу вже купленого холодильника. Були розчаровані тим, що не побачили рекламу потрібного нам застосунку. Корисна інформація, яку ми реально хотіли бачити, не може дійти до нас через весь інформаційний шум нерелевантною реклами» – так автори пояснювали ідею створення платформи, яка дає можливість рекламодавцям показувати меседжі тільки релевантній аудиторії.

Технологія заснована на алгоритмах машинного навчання, які відстежують покази, кліки та відвідування сайтів. «Cisco, Sage Intacct, Genesys і понад 50 американських компаній використовують Inlu2 як новий стандарт закупівлі B2B-реклами», – запевняють розробники. Цього року стартап отримав премію MarCom Platinum Award 2020 за зростання бізнесу на 251%, незважаючи на вплив COVID-19 на світову економіку.

Команда залучила \$3,4 млн у seed-раунді від фондів One Way Ventures, VentureFriends, а також бізнес-ангелів Мурата Абдурахаманова й Пітера Харрісона. Торік стартап зібрав \$190 000 інвестицій.

9-е місце: Rentberry

Обсяг залучених інвестицій 2020 року: \$4,5 млн

Рік створення: 2015

Засновники: Олексій Любинський, Лілія Остапчук, Денис Голубовський, Арсен Костенко

Офіси: Київ, Сан-Франциско (США)

Це платформа для оренди й покупки нерухомості на блокчейне. «Ми – перший орендний майданчик, який приймає криптовалюту. Ніяких банківських комісій, чеків або шахрайських транзакцій – токен BERRY забезпечує прямі зашифровані платежі», – запевняють розробники.

Сервіс працює в 50 країнах. На майданчику – понад 2,5 млн оголошень. Під час пандемії стартап запустив віртуальні тури по виставлених на платформі будинках і квартирах. У 2018 році Rentberry потрапив до п'ятірки найуспішніших стартапів Mind і десятку кращих real-estate проєктів Forbes.

Влітку 2020-го Rentberry залучив \$4,5 млн від WeFunder, Angel Investors Marlborough, Сріканта Інампуді та Скота Вайта. У попередні роки команда збрала \$4 млн від інвесторів з 11 країн світу: The Carlyle Group, Synergo Private Equity, IFC, Pegasus Capital, Abris Capital, Ericsson тощо. А також отримала \$30 млн на ICO.

За рахунок останніх залучених інвестицій засновники хочуть запустити VR-інструмент, який допоможе прибрати ріелторів і посередників із процесу оренди житла.

8-е місце ділять два стартапи:

Liki24

Обсяг залучених інвестицій 2020 року: \$5 млн

Рік створення: 2017

Засновник: Антон Авринський, Сергій Фадєєв, Дмитро Лятамбур, Сергій Клебанов, Володимир Зубенко

Офіси: Київ

Сервіс для пошуку й доставки ліків Liki24 за останні роки виконав понад 706 000 замовлень. Він працює в 27 599 населених пунктах і співпрацює з більш ніж 5000 аптек. Програмне забезпечення платформи аналізує ціни, наявність препаратів та знаходить мінімальну вартість ліків. Також програма підказує оптимальні маршрути для кур'єрів.

У липні 2020-го проєкт вийшов на ринок Польщі. А в серпні стало відомо про залучення \$5 млн від Horizon Capital і колишніх інвесторів: TA Ventures, Genesis Investments, iClub і Mission Tech. У 2019-му ці компанії вклали в Liki24 \$1 млн. Нинішні інвестиції стартап має намір пустити на зміцнення позицій у Польщі і просування на інші європейські ринки.

AllRight

Обсяг залучених інвестицій 2020 року: \$5 млн

Рік створення: 2017

Засновники: Олег Оксюк

Офіси: Київ, Сан-Франциско (США)

Це онлайн-платформа для вивчення англійської мови для дітей від чотирьох років. Сервіс поєднує уроки з «живими» викладачами й домашні завдання з ботом-наставником на базі штучного інтелекту. Користувачі можуть вибрати індивідуальні або групові заняття, вчителя й графік. За останні роки стартап залучив понад 10 000 учнів. Щомісяця викладачі проводять близько 50 000 уроків.

У листопаді AllRight зібрав інвестиції в раунді «А» від Genesis Investments, TMT Investments, TerraVC, Flashpoint і Михайла Ляліна. Торік Buran Venture Capital вклав у стартап \$1,5 млн.

7-е місце: Zakaz.ua

Обсяг залучених інвестицій 2020 року: 5 млн євро

Рік створення: 2010

Засновник: Єгор Анчишкин

Офіси: Київ

Це сервіс доставки продуктів із супермаркетів. Співпрацює з багатьма роздрібними мережами: METRO, «Ашан», NOVUS, «МегаМаркет», «Фуршет», «ЕкоМаркет» тощо. Працює в 15 містах України.

У лютому 2020 року Zakaz.ua підняв раунд «А». Основним інвестором виступила Chernovetskyi Investment Group. Ця ж компанія вклала в проєкт \$2,5 млн 2014 року.

СЕО Zakaz.ua Андрій Курський раніше розповідав Mind, що після введення карантину в країні кількість замовлень через сервіс зросла на 80%. «Середній чек у березні збільшився на 15% проти лютого цього року і склав 1866 грн. У 2019 році спостерігалася зворотна тенденція: середній чек у березні був менше на 4%».

6-е місце: Reface

Обсяг залучених інвестицій 2020 року: понад \$6 млн

Рік створення: 2020

Засновники: Роман Могильний, Олесь Петрів, Ярослав Бойко, Денис Дмитренко, Кирило Сигида, Дмитро Швець, Іван Алцібеєв

Офіси: Київ

Цей застосунок для розваг на основі технології Face Swap (заміни обличчя на фото або відео із збереженням міміки). Більш детально Mind писав про сервіс у добірці «Заван-

тажуй українське». Застосунок запустили на початку 2020-го. Менш ніж за рік він набрав близько 70 млн завантажень і вибився в лідери AppStore і Google Play.

Цього року команді двічі вдалося залучити інвестиції. У квітні проєкт отримав фінансування від декількох інвесторів. Загальна сума не розголошується. Відомо лише, що один із міноритарних інвесторів – Adventures Lab – вклав від \$300 000 до \$500 000. А в грудні Reface оголосив про другу угоду: стартап залучив \$5,5 млн від фонду Andreessen Horowitz і декількох бізнес-ангелів.

Надалі команда хоче запустити соціальну платформу для персоналізації контенту за допомогою машинного навчання. А також підписати контракти з музичними лейблами, кіностудіями та знаменитостями.

5-е місце: DMarket

Обсяг залучених інвестицій 2020 року: \$6,5 млн

Рік створення: 2017

Засновники: Володимир Панченко, Тамара Сланова, Олександр Кохановський

Офіси: Київ

Це блокчейн-біржа для продажу й обміну предметів із віртуальних ігор. На майданчику вже продано понад 5 млн «реліквій». За даними компанії, щоденний оборот DMarket – приблизно \$100 000. Сервіс заробляє на 5% комісії з продажів.

Стартап привернув інвестиції в фіаті. Інвесторами стали фонд Almaz Capital і компанія Xsolla. До ради директорів DMarket увійшов засновник Electronic Arts Тріп Хоукінс. Залучене фінансування команда має намір вкласти в розроблення технології, що дозволить розробникам ігор, гравцям, інфлюенсерам і брендам створювати контент для відеоігор і генерувати прибуток в іграх.

У 2017 році команда здобула \$25 млн під час двох етапів ICO. Хоча спочатку мала намір зібрати тільки \$1 млн (цю суму проєкт отримав за перші 17 хвилин ICO).

4-е місце: Allset

Обсяг залучених інвестицій 2020 року: \$8,25 млн

Рік створення: 2015

Засновники: Стас Матвієнко, Анна Поліщук

Офіси: Київ, Сан-Франциско

Ця програма для бронювання столиків та замовлення страв у ресторанах. Через нього також можна оплачувати рахунок і залишати чайові. Під час пандемії команда розширила функціонал сервісу, додавши можливість замовляти їжу на винос із безконтактної доставкою. Сервіс працює з більш ніж 2000 ресторанів у 20 містах США.

Allset отримав \$8,25 млн у рамках раунду «В» від Andreessen Horowitz, Greycroft, SMRK, VC Fund і Inovo Venture Partners. Стартап почав залучати інвестиції з 2017 року. Зараз на рахунку команди понад \$16,5 млн вливань.

Засновники проєкту Стас Матвієнко, Анна Поліщук цього року увійшли в рейтинг американського Forbes «30 найуспішніших підприємців та діячів до 30 років».

3-е місце: Preply

Обсяг залучених інвестицій 2020 року: \$10 млн

Рік створення: 2012

Засновники: Кирило Бігай, Сергій Лук'янов, Дмитро Волошин

Офіси: Київ, Барселона

Це платформа для підбору репетиторів і вивчення іноземних мов. Користувачеві достатньо вибрати мову, вартість навчання, країну репетитора та зручний час для занять. За даними Preply, на платформі вже пройшло більш ніж 2 млн уроків з учителями 160 національностей. Середня ціна заняття – \$15-20 на годину. «Більшість учнів використовують Preply з професійною метою: переїзду за кордон і просування кар'єри. Також сервісом користуються батьки, які допомагають своїм дітям вивчити нову мову», – пояснюють автори проєкту.

За минулі роки Preply вже 5 разів вдалося залучити інвестиції на загальну суму \$15,5 млн. У 2020 році проєкт профінансували фонди Hoxton Ventures, Point Nine Capital, All Iron Ventures, The Family, EduCapital і Diligent Capita та ангельські інвестори Артур Костень, Гаррі Сварт, Девід Хельгасон, Даніель Хоффер.

Команда має намір посилити позиції на ринках Північної Америки, Франції, Німеччини, Іспанії, Італії, Великої Британії й відкрити американський офіс. Залучені інвестиції також підуть на розширення функціоналу платформи. Надалі Preply хоче залучати репетиторів не тільки іноземних мов, а й інших предметів (математики, хімії тощо).

2-е місце: Mobalytics

Обсяг залучених інвестицій 2020 року: \$11,25 млн

Рік створення: 2016

Засновники: Богдан Сучик, Микола Лобанов

Офіси: штаб-квартира в Лос-Анджелесі, українська команда працює у віддаленому режимі

Це онлайн-тренажер для геймерів. Зараз «ігровий компаньйон» підтримує 4 гри: League of Legends, Teamfight Tactics, Legend of Runeterra та Valorant. Надалі розробники хочуть розширити цей перелік.

«В основі платформи лежить машинне навчання, аналіз доступних даних про гравця та експертиза в предметній сфері. Вперше свою технологію ми представили на TechCrunch Disrupt 2016 у Сан-Франциско й посіли перше місце: заповітний кубок і приз у розмірі \$50 000. 2020 рік проєкт почав з 1,6 млн активних користувачів на місяць, а в травні цей показник вже перевищив 7 млн», – розповідають автори.

Команда привернула інвестиції в раунді «А» від фондів Almaz Capital, Founders Fund, General Catalyst, GGV Capital і киберспортивної компанії T1. У 2016 році ці ж фонди вклали в проєкт \$2,6 млн.

1-е місце: Restream

Обсяг залучених інвестицій 2020 року: \$50 млн

Рік створення: 2015

Засновники: Андрій Суржинський, Олександр Худа

Офіси: Київ, Остін (США)

Це сервіс для відеостримінгу. Він дозволяє одночасно транслювати відео на більш ніж 30 платформах: Youtube, Facebook, Periscope, Beam, Ustream, Twitch тощо.

Зараз у Restream понад 2 млн стримерів, які запускають близько 8 млн трансляцій на місяць. Серед користувачів сервісу і Всесвітня організація охорони здоров'я, яка провела на платформі благодійний концерт, щоб підняти настрій на початку пандемії COVID-19. Трансляцію подивилися майже 270 млн глядачів.

Команда проєкту рапортує про 300-відсоткове збільшення місячних переглядів за перше півріччя: «За останній рік у нас було колосальне зростання, оскільки ковід швидко змусив компанії й авторів перейти на пряму трансляцію».

У серпні 2020 року стартап залучив \$50 млн під час раунду «А». Інвестиції надійшли від Sapphire Ventures і Insight Partners. Керуючі партнери цих фондів – Пол Левін і Тедді Варди – увійшли в борд директорів Restream.

У 2018 році команда «підняла» \$4,5 млн від Silverton Partners, Liquid2, Anorak Ventures і Джеймса Армстронга.

10. Правовий супровід стартапів в Україні

Стартап є явищем новим в юридичній площині. На рівні закону в Україні це поняття не визначено, спеціальний механізм реєстрації та захист стартапу не передбачено. Тому, в юридичному сенсі – *це провадження підприємницької діяльності в певній організаційно-правовій формі.*

Найбільш прийнятною формою реєстрації стартапу є юридична особа – *Товариство з обмеженою відповідальністю* (Ltd), приватне підприємство (ПП) або *ФОП* – фізична особа-підприємець. Саме ці форми дозволяють в рамках стартапу обрати найбільш прийнятні форми оподаткування, процедура їх реєстрації є більш спрощеною, порівняно з іншими, та й взагалі саме ці форми дозволяють обирати більш прості шляхи вирішення питань оперативної діяльності стартаперів.

Засновники **ТОВ** несуть відповідальність за наслідки своєї стартаперської діяльності виключно майном такого підприємства, а не своїм власним. Розмір статутного капіталу може бути будь-яким, від одної копійки до мільйонів гривень. В цьому випадку закон не обмежує стартаперів у праві вибору. Крім того, статутний капітал стартап-бізнесу може формуватись протягом такого періоду часу, який засновники для себе самі визначають. Вказане є досить позитивним моментом, зокрема, коли ми говоримо про інвестиції в стартап, адже якщо в планах є вкласти в стартап велику суму, то є час для того, щоб накопичити відповідний капітал. Окремо слід зазначити, що для іноземних інвесторів функціонування стартапу саме у формі юридичної особи викликає більше довіри, аніж просто до підприємця.

В будь-якому разі, для патентування стартапу Вам необхідно обрати назву стартапу, визначитись із його власниками та їх долями в ньому, за якою адресою він буде знаходитись, хто буде керувати стартапом, скільки коштів та протягом якого часу Ви готові вкласти в стартап, яка його дохідність планується для обрання оптимальної системи оподаткування саме для Вас.

Далі вже паперова робота, адже всі ці питання необхідно належним шляхом оформити документально: протоколами, установчими документами. І це не все. Далі вже вирішення питання створення та патентування стартапу саме на державному рівні, тобто у відповідних реєстраційних органах. Але паперову роботу краще ввірити юристу, це дозволить не допустити непотрібних помилок та зекономити час, зокрема, на їх виправлення. Це як мінімум. Як максимум – уникнути штрафів та збитків від неправильно обраної системи оподаткування. Відсутність чіткої стратегії (визначення ролі кожного із власників, чіткого визначення повноважень керівника стартапу) може просто зафейлити проект.

Безумовною перевагою стартапера – підприємця у формі **ФОП** є те, що стартапер працює сам на себе, не зобов'язаний формувати статутний капітал, не зобов'язаний документально оформлювати будь-яке із своїх рішень, як, наприклад, зміна місця знаходження, а просто повідомляти про такі зміни уповноважений орган. Крім того, стартапер в такому випадку працює із підрядниками на основі договорів та не зобов'язаний зараховувати їх в штат, сплачувати додаткові податки, що нараховуються на заробітну плату.

Але суттєвим недоліком для підприємця – стартапера є те, що, якщо проект фейлиться, то стартапер відповідає за борги усім своїм майном. Хоча, якщо Ваш проект існує лише у формі ідеї, який тільки перетворюється в продукт, то краще все ж зупинитись саме на реєстрації ФОП.

Тож, для створення стартапера – підприємця необхідно визначитись лише з питанням системи оподаткування, виходячи із планованої дохідності стартап-проекту, з печаткою працювати чи без, основними напрямками стартапу. Власне, і все. Далі безпосередня реєстрація в державному органі Вашого стартапу шляхом подачі відповідної реєстраційної заяви.

Стартапери з досвідом знають, стартап – не стартап, якщо він не зареєстрований, адже саме легітимність його існування дозволить захищати Ваші ідеї та труди. Інакше стартап – це просто ні ким не визнана та не захищена творча діяльність.

11. Патентування стартапів

Захист від конкурентів має на увазі монополізацію своїх прав на технічні або графічні рішення стартапу, які є його «ядром» і забезпечують його індивідуальність і життєздатність. Тому комерціалізації передують розробка грамотної ІР-стратегії (Intellectual Property – інтелектуальна власність), де стартап розглядається як набір об'єктів інтелектуальної власності.

Отримання патентів на технологію або продукт є невід'ємною частиною комерціалізації стартапу. При цьому патенти виступають як гарантією збереження ваших прав, як і способом захисту від патентного троллінгу (патентний троль – фізична або юридична особа, що спеціалізується на пред'явленні патентних позовів), здатного погубити навіть зовні міцний і життєздатний стартап.

Патентний пошук, що проводиться на найпершому етапі патентування, може вберегти вас від порушення вже існуючих патентів, про які ви могли не знати, вважаючи свою ідею унікальною. Вчасно внесені в ваш проект незначні зміни на ранній стадії допоможуть уникнути його краху в подальшому, так як в принципі, будь-який патент можна обійти, видозмінивши захищені ознаки патентної формули.

У разі, якщо ваш стартап НЕ функціонуватиме за рахунок самофінансування, а передбачає пошук інвесторів, наявність патентів додасть ваги і серйозність вашому стартапу в очах інвестора і знизить ваші ризики і страхи щодо несумлінних дій з боку інвестора.

Перерахуємо переваги патентування стартапів:

1. Захист вашої технології або продукту від копіювання та комерційного відтворення конкурентами.

2. Зниження ризику патентного троллінгу.

3. Можливість передачі прав третім особам (ліцензії, переуступка прав).

4. Полегшує пошук інвесторів і регулює взаємини з ними.

Патентується не ідея, а продукт, процес або нове застосування відомого продукту чи процесу. Щоб прийняти рішення про необхідність патентування вашого стартапу, потрібно зважити всі «за» і «проти», прорахувати витрати на патентне супроводження протягом всього терміну дії патенту і порівняти це з потенційним доходом від ліцензій і конкурентними погрозами.

12. Методика перевірки життєздатності стартапа

Перед тим як метод бережливого стартапу (Lean startup) став популярний, існував усталений стереотип, що перше, що повинен зробити засновник, – це скласти бізнес-план – статистичний документ, що описує масштаби можливостей, проблеми, які необхідно вирішити, і рішення, яке надасть нове підприємство. Як правило, він включає в себе п'ятирічний прогноз по доходах, прибутку і грошовому потоку. По суті, бізнес-план є дослідженням, написаним на самоті за столом ще перед тим, як підприємець почав створювати свій продукт. Передбачається, що можливо обчислити більшість підводних каменів бізнесу, перш ніж зібрати гроші і фактично реалізувати цю ідею.

Після того, як підприємець з переконливим бізнес-планом отримує гроші від інвесторів, він починає розробляти продукт в аналогічному ізольованому стилі. І дуже часто, після декількох місяців або навіть років розробок, підприємці дізнаються на власному гіркому досвіді, що клієнти не мають потреби або не хочуть більшість функцій їхнього продукту.

Через десятиліття спостережень за тим, як тисячі стартапів слідуєть одному і тому ж сценарію, ми усвідомили, щонайменше, три речі, які лягли в основу **методології Lean startup**:

1. Бізнес плани рідко виживають після першої зустрічі зі споживачем. Боксер Майк Тайсон одного разу так сказав про передматчеві стратегії своїх опонентів: «У кожного є план, поки він не отримав удар в щелепу».

2. Нікому, крім венчурних компаній і Радянського Союзу не потрібні п'ятирічні плани, що пророкують повну невідомість. Ці плани, як правило, фікція, і втілення їх в життя – це майже завжди порожня трата часу.

3. Стартапи – це не зменшена версія великих компаній. Вони не розвиваються відповідно до генерального плану. Ті, хто в кінцевому підсумку досягне успіху, швидко переходять від однієї невдачі до іншої, при цьому адаптують, заново переглядають і покращують свої початкові ідеї, тому що вони постійно чогось вчаться у своїх споживачів.

Поки існуючі компанії реалізують бізнес-модель, стартапи шукають свою. Дана відмінність лежить в основі підходу бережливого стартапу (Lean startup). Воно формує термін *«ощадливий» стартап*: тимчасова організація, призначена для пошуку повторюваної і масштабованої бізнес-моделі.

Три ключові принципи Lean startup (бережливого стартапу):

По-перше, замість того, щоб витратити місяці на планування і дослідження, підприємці визнають, що все, що у них є на сьогоднішній день – це серія неперевіраних гіпотез, в основному, хороших здогадок. Тому замість написання складних бізнес-планів, підприємці узагальнюють свої гіпотези в рамках так званої канви бізнес-моделі. По суті, це схематичне зображення того, як компанія створює цінність для себе і своїх клієнтів.

По-друге, для перевірки своїх гіпотез ошадливі стартапи застосовують підхід – «вийди за межі офісу», який інколи називають підходом, спрямованим на розвиток клієнтів. Вони виходять і просять своїх потенційних користувачів, покупців і партнерів дати зворотний зв'язок щодо всіх елементів бізнес-моделі, включаючи характеристики продукту, ціни, канали збуту і доступні стратегії із залучення споживачів. Наголос робиться на кмітливості і швидкості: нові підприємства швидко створюють мінімальні життєздатні продукти і відразу ж збирають зворотний зв'язок із замовниками. Потім, враховуючи зауваження споживачів для перегляду своїх припущень, вони починають цикл заново, тестуючи змінений варіант і вносячи невеликі коректування (ітерації), або більш значущі (розворотні) коригування до тих ідей, які не працюють.

По-третє, ошадливі стартапи практикують те, що називається гнучкою розробкою, яка була вперше застосована при розробці програмного забезпечення. Гнучка розробка працює рука об руку з розвитком клієнтів. На відміну від типових річних циклів розробки продукту, які припускають наявність знань про проблеми клієнтів і потребах продукту, гнучка розробка виключає втрату часу і ресурсів шляхом повторної та покрокової розробки продукту. Це процес, при якому стартапи створюють мінімальні життєздатні продукти, які вони потім тестують.

13. Покрокова схема створення стартапу з нуля

Єдиного рецепту, за яким створюються успішні стартапи в сучасному світі, немає. Однак можна простежити певні закономірності і визначити послідовність кроків, а також ряд принципів, дотримуючись яких можна досягти успіху. Так виділяють наступні правила:

1. **Підприємці – всюди.** Необов'язково сидіти в гаражі або в кімнатці гуртожитку, щоб створити свій стартап. Це означає, що стартап застосуємо для будь-якої галузі, для компаній будь-якого розміру, в тому числі на дуже великих підприємствах. Підприємцем є будь-який, у кого є стартап – створене підприємство, що займається розробкою товарів і послуг.

2. **Підприємництво – це одна з форм менеджменту.** Стартап – це не тільки продукт. Це, перш за все, підприємство, для якого необхідно розробити менеджмент нового типу. Він повинен бути адаптований до умов невизначеності, в яких існує, власне, стартап.

3. **Підтвердження фактами свого бачення стартапу.** Виробництво товарів, отримання прибутку і обслуговування клієнтів – це далеко не всі сфери діяльності, якими

повинен обмежуватися стартап. Слід вчитися побудові життєздатного бізнесу. Використовуючи науковий підхід, постійно експериментуючи і перевіряючи на практиці будь-яку складову свого бачення бізнесу, можна купувати безцінні знання в цьому напрямку.

4. Здійснення циклу «створив – оцінив – навчився». Завдання стартапу – перетворення ідеї в продукт, оцінка реакції споживачів і, нарешті, прийняття рішення про те, чи варто рухатися наміченим курсом або зробити віраж. Отримання зворотного зв'язку від споживача, і якомога швидше – ось те, на що повинні бути спрямовані всі процеси стартапу.

5. Облік і оцінка інновацій. Показники, за якими слід оцінювати успіх, розстановка пріоритетів бізнесу і «контрольних точок». Облік цих «нудних» подробиць сприятиме поліпшенню стартапа і підтримці відповідальності розробників інновацій.

Цим ключовим правилам слідує такі компанії, як Toyota, Google, Facebook, і вони ефективні для будь-якого виду бізнесу. Адже «бізнес – занадто важлива справа, щоб покладатися на удачу» (Скотт Кук, компанія Intuit).

Кілька загальних рекомендацій, які допоможуть домогтися висот:

- професіоналізм і компетентність команди. Якщо керівництво має лише мінімальні уявлення про продукт, що просувається або не розбирається в питанні зовсім, ідея приречена на провал;

- інноваційність і привабливість для аудиторії. Стартап повинен виділятися серед тисячі тривіальних і нічим не примітних компаній;

- грамотне просування: піар, публікації в ЗМІ, розкрутка в Інтернеті. Без цього цільова аудиторія швидко забуде про компанію або зовсім про неї не дізнається;

- згуртований колектив. Постійні розбіжності і конфлікти всередині команди приведуть до швидкого закриття проекту;

- високий рівень підготовки. Перед запуском проекту необхідно врахувати кожен нюанс і пропрацювати будь-яку деталь. Всілякі прогалини заявлять про себе, що обов'язково позначиться на привабливості продукту для спонсорів і цільової аудиторії;

- залучення спонсорів та пошук інвесторів для стартапу. Без належної фінансової підтримки стартап не розвиватиметься і не зможе завоювати цільову аудиторію.

- молодість стартаперів (середній вік стартаперів за статистикою – двадцять п'ять років), їх захопленість ідеєю і справою, ну і звичайно наполеглива праця (так як їм потрібен тільки успіх, вони працюють за принципом: або все – або нічого, або пан – або пропав).

Не варто забувати про наполегливу працю, без якого просто неможливо домогтися успіху, особливо новачкам. Навіть при наявності цікавої та актуальної ідеї для стартапу, доведеться витратити чимало часу, коштів і сил на пошук оптимальних шляхів для її реалізації, розробку і планування проекту, налагодження зв'язків. Тому в якості засновника проекту часто виступає не одна людина, а кілька компаньйонів, кожен з яких виконує свою функцію.

На сьогоднішній день історія розвитку стартапів як форм організації підприємницької діяльності дозволяє, крім перерахованих вище правил, схем і принципів створення і успішного функціонування старпів, виділити і ряд помилок, з якими часто стикаються стартаперів та знання яких може уберегти початківців від можливих провалів.

Серед інших виділяють наступні **типові помилки стартаперів:**

1. Невдала команда.

2. Занадто вузький фокус проекту.

Фундаментальна проблема стартапів – відсутність бізнес-моделі, яку можна масштабувати. Стартапи не намагаються створити компанію, вони створюють певну функцію або гаджет. Вони вирішують певну дрібну, незначну проблему.

3. Віра в виживання без інвестицій.

Багато дрібних і середніх бізнесів переконані в тому, що зможуть вижити на ринку не залучаючи інвестицій. Але якщо ви подивитеся на успішні технологічні компанії, то виявите, що не існує ніякої, в якій основна частина акцій належала б засновнику. Цукербергу належить всього 20% акцій Facebook, Біллу Гейтсу – приблизно стільки ж акцій Microsoft.

4. Проблеми презентації проекту.
5. Відсутність довгострокового планування.
6. Недооцінка конкуренції.

Стартапи не думають про конкуренцію. Але якщо у вас немає конкурентів, значить у вас немає і ринку. Недооцінка конкуренції – не тільки причина провалу багатьох бізнесів, а й пояснення, чому більшість команд не можуть залучити інвестиції. Вони не можуть чітко пояснити, що особливого вони пропонують.

7. Занадто широкий фокус.

Деякі проекти презентують себе, як панацею від усіх бід, розраховуючи захопити ринок, який буде обслуговувати всіх користувачів і співпрацювати з усіма партнерами. Суть же полягає в тому, щоб знайти дуже специфічну вузьку нішу, яка дозволить масштабувати бізнес в майбутньому.

8. Невміння працювати з інвесторами.
9. Внутрішній розбрат в команді.
10. Небажання звертатися за допомогою.
11. Неготовність довго і наполегливо працювати.
12. Перевитрата грошей.

Ще одна причина смерті стартапів – вони перестають звертати увагу на обіг готівки. Дуже великий відсоток засновників, здаються розумними людьми, після отримання грошей витрачають витрати в 2-5 разів. І бізнес вмирає як тільки у нього закінчуються гроші.

14. ТОП-10 порад успішних стартаперів початківцям

1. Не шукайте ідеї – вирішуйте проблеми!

Ідея завжди народжується з проблеми, з якою сам стикаєшся. Рішення абсолютно чужих проблем зазвичай виходить мертвонародженим і надуманим. Найчастіше це робочі проблеми, тому більшість підприємців організують свій бізнес в тій сфері, де вони вже працюють. Але іноді є особиста потреба з чимось впоратися, а відповідного рішення на ринку немає, і тоді робиш свій проект.

2. Шукайте ідеї серед своїх захоплень, під час подорожей по світу, коли спілкуєтесь з людьми, під час роботи!

Пошук ідеї не повинен обмежуватися пошуком чогось революційно нового. Це цілком може бути додаткова можливість до існуючого бізнесу, поліпшення якогось процесу бізнесу, свіжий погляд на конкретну галузь / бізнес-модель / підхід. Потрібно постійно шукати відповіді на запитання: «А чому б не ...?». А чому б не відкрити гіпермаркет у невеликому містечку, як це зробив Wall Mart, і не перевернути світ рітейлу? Шукайте ідеї серед своїх власних проблем, серед того, що вас не влаштовує, серед своїх хобі та захоплень, під час подорожей по світу, під час спілкування з іншими людьми, під час роботи.

3. Беріть і робіть!

Пошук ідеї для стартапу – це така ж ілюзія, як і «пошук натхнення» або «пошук музи» – виправдання звичайної прокрастинації. Великі письменники і художники часто не шукають муз, а щодня з 9 ранку до 9 вечора працюють. Так і підприємець – має «брати і робити».

4. Робіть людей щасливими!

Загалом, мені потрібно було щось, що буде за мене сканувати новини з соцмереж і блогів і показувати тільки реально цікавий контент. Ми дослідили і з'ясували, що таких нещасних ще мінімум 150 мільйонів, і почали робити.

5. Зробити проект для себе – це неправильний мотиватор!

Бажання зробити проект для себе – це дуже неправильний мотиватор для створення бізнесу. Тому що твої звички і очікування – це не звички і очікування мільйона, а тільки твої. І більшість таких проектів закінчується нічим. Більше шансів на успіх у тих проектах, де підприємець виходить з іншого посилю: я фахівець на цьому ринку, я бачу тут бізнес-можливість, бачу рух грошей з пункту А в пункт В через пункт С. І знаю, як оптимізувати все це, наприклад, минаючи пункт С. Тобто коли підприємець бачить якусь можливість на ринку, будучи залученим в цей ринок, і знає найкраще рішення якоїсь проблеми, він може зробити так, щоб інші економили час та / або заробляли більше. Саме такі проекти мають більший шанс на виживання.

6. Перш ніж почати, наберіться досвіду, працюючи у великій компанії з налагодженими процесами і професіоналами

Рекомендується спочатку набратися досвіду, працюючи у великій компанії з налагодженими процесами і сформованими професіоналами, а потім отриманий багаж знань і зв'язків використовувати в своїй справі.

7. Ніколи не втрачайте віру в себе!

Перше – ніколи не втрачайте віру в себе, незважаючи ні на що і ні на кого. Друге – починайте прямо зараз, не відкладайте. Третє – робіть те, від чого ви отримуєте задоволення.

8. Багатство ідей лежить в нашому повсякденному житті

У нашій країні дуже багато робиться на папірцях. Ви можете влізти в будь-яку сферу, щоб зрозуміти, що тут ціле море для автоматизації яких завгодно процесів. Проект з розкладом вузів на мобільних пристроях – якраз такий. Ви давно бували, наприклад, в поліклініці? Зайдіть і подивіться: там на десять років стартапів вистачить. У вузах – ще на десять років. У ЖКГ вже багато умільців, а й там років на п'ять знайдеться. Багато хто намагається створити чергове творіння в стилі Foursquare, але «з купонами на знижку», в той час як багатство ідей лежить в їх повсякденному житті.

9. Знайте, що ви будете витратити на стартап весь свій вільний час, інакше краще не починати

Це має бути те, що буде приносити задоволення. Починаючи робити стартап, ви повинні розуміти, що будете витратити на нього весь свій вільний час, інакше краще не починати. А якщо так, то повірте: краще, щоб це вам подобалося. Крім того, постарайтеся відповісти собі на питання, наскільки добре ви розбираєтеся в тому, що збираєтеся робити. Чи є у вас необхідні знання та вміння на конкретному ринку, щоб зробити успішний стартап? Чи є ви експертом ринку або людиною, яка гостро відчуває цю проблему? Оцініть бізнес-складові ідеї і ринку. Як і коли ви будете заробляти, яка буде маржинальність? Коли може бути вихід на самоокупність? Який розмір ринку? Скільки у вас конкурентів на ринку? Хто ще і як вирішує ту ж проблему?

10. Запуск стартапу – це вправа зі своїм его, подолання себе. І це – найголовніша внутрішня мотивація!

Запустити власний стартап – це певна вправа зі своїм его. Запитайте у альпіністів, навіщо вони підіймаються на високу вершину. Їх відповідь, швидше за все, буде приблизно такою: «Я хочу довести (собі, світу), що я це можу». Те ж відбувається і у підприємців. І це – найголовніша внутрішня мотивація. Якщо ж вам недостатньо внутрішнього двигуна і потрібні зовнішні герої, дивіться на такі книжкові приклади, як Ларрі Пейдж, Сергій Брін, Ендрю Мейсон, Рід Хофман та інші. Одна з ключових помилок серед стартап-підприємців – один раз спробували, не вийшло, кинули. Більшість людей відрізають можливості свого успіху тільки тому, що у них не вистачає завзятості. Зрозумійте, не ми ходимо навколо грошей, а гроші ходять навколо нас. Потрібно вміти бачити можливості, які нас оточують – це і є основа підприємництва. З цим умінням не народжуються, його

розвивають. Отже, дивіться навколо, аналізуйте і навколишнє середовище вам підкаже, де є можливість саме для вас.

ЛИТЕРАТУРА

1. Адигамов Б., Трошина О. Денежный поток из Интернета. Москва : Кладезь, 2014. 256 с.
2. Бланк С., Дорф Б. Стартап: настольная книга основателя. Москва : Альпина Паблишер, 2015. 345 с.
3. Источники финансирования украинских стартапов URL: https://inventure.com.ua/news/ukraine/istochniki_finansirovaniya_ukrainskih_startapov
4. Канципа А. Как запатентовать стартап в Украины. URL: <http://www.inventa.ua/ru/kak-zapatentovat-startup/>
5. Клименко Раиса. Финансовый зоопарк: опасность прыжка дохлой кошки и разница между медвежьим и бычьим рынком. URL: <https://psm7.com/fintech/finansovyy-zoopark.html>
6. Курченко О. О. Становлення та розвиток стартапів в Україні: проблеми та шляхи вирішення. *Український соціум*. 2016. № 2 (57). С. 80-87.
7. Мощинська С. В. Організаційно-правові форми стартапів в Україні. URL: <https://www.businesslaw.org.ua/organizaciino-pravovi-formy-startapiv/>
8. Музиченко Г. В. Стартап як сучасна форма підприємництва. В книзі: Менеджмент підприємницької діяльності : навч. посіб. для професійної підготовки військовослужбовців ЗС України, звільнених у запас. Проект «Україна-Норвегія». Вип. 2, 2016. Одеса : ТОВ «Плутон плюс». 2016. С. 85-97.
9. Музиченко Г. В. Стартап від А до Я. В книзі: Менеджмент підприємницької діяльності : навч. посіб. для професійної підготовки військовослужбовців ЗС України, звільнених у запас. Проект «Україна-Норвегія». Вип. 4, 2017. Одеса : ТОВ «Плутон плюс». 2017. С. 144-158
10. Музиченко Г. В., Зайченко К. С., Гайдаєнко М. О. Формування ринку стартапів в Україні. В зб.: Сучасна українська держава: вектори розвитку та шляхи мобілізації ресурсів : матеріали Третьої Всеукраїнської науково-практичної конференції, м. Одеса, 11-12 травня 2018 року. Одеса: ДЗ «Південноукраїнський національний педагогічний університет імені К. Д. Ушинського», Центр соціально-політичних досліджень «Politicus», 2018. – С. 73-77.
11. Підгайна Є. Рейтинг українських стартапів – 2020: кому вдалося здобути найбільший обсяг інвестицій і яким проектам підвищити оборот допомогла саме пандемія. URL: <https://mind.ua/publications/20219740-rejting-ukrayinskih-startapiv-2020-komu-vdalosya-zdobuti-najbilshij-obsyag-investicij>
12. Проверка стартап-идеи на прочность: Lean startup / Бережливый стартап. URL: <https://inventure.com.ua/news/world/proverka-startap-idei-na-prochnost-lean-startup-berezhlivyj-startap#sthash.EpS9XRvt.dpuf>
13. Рынок стартапов в Украине. URL: <http://etenjoy.pp.ua/?p=970>
14. Рис Э. Бизнес с нуля. Метод Lean Startup для быстрого тестирования идей и выбора бизнес-модели. Москва : Альпина Паблишер, 2014. 346 с.
15. Сафронов И. 10 советов будущим стартаперам. URL: <https://biggggidea.com/practices/1141/>
16. Тіль П. Від нуля до одиниці! Нотатки про стартапи, або як створити майбутнє. Київ : Наш формат, 2015. 232 с.
17. Финансирование стартапов. URL: <http://usbusiness-visa.com/biznes-v-usa/vedenie-bisnesa-v-usa/finansirovanie-startapov>
18. Aileen Lee. Welcome to the Unicorn Club: Learning from Billion-Dollar Startups. URL: <https://techcrunch.com/2013/11/02/welcome-to-the-unicorn-club/>



УДК 334.012.23

Доброва Т. Г.
кандидат економічних наук, доцент



Полуяктова О. В.
кандидат економічних наук, доцент

БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ ЯК ПЕРЕДУМОВА УСПІШНОЇ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

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 успішного проникнення в ринок саме становить зміст бізнес-планування. Розробка бізнес-плану є однією з найважливіших складових планування господарчої діяльності в умовах конкурентного середовища, оскільки покликана передбачити доцільність та ефективність реалізації підприємницької ідеї. Ретельно розроблений бізнес-план розкриває всі сторони господарської діяльності, має бути максимально пов'язаний із фінансовими можливостями підприємця та сприяти залученню надійних інвесторів чи партнерів, повинен орієнтуватися на стратегічний розвиток підприємницької діяльності.

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. Робота над бізнес-планом допомагає підприємцю краще все обміркувати, зважити. Не виключено, що дослідження внутрішніх можливостей та зовнішніх умов приведе до висновку, що перешкоди на шляху до успіху надто серйозні. Зрозуміло, цей висновок краще зробити раніше, ніж тоді, коли будуть витрачені гроші і час.

Без бізнес-плану не доцільно управляти і поточною діяльністю. Добре розроблений план по суті є техніко-економічним обґрунтуванням виробництва. В процесі його вико-

нання можна робити висновки про те, чи все відбувається як намічено, і в разі потреби вживати необхідних заходів. Робота над бізнес-планом сприяє формуванню у підприємця здатності передбачувати майбутні зміни в конкурентному середовищі, в смаках споживачів, появу нових технологій, наслідки економічної політики держави тощо. Це дає можливість, не змінюючи мети, шукати ефективні шляхи її досягнення.

1. Суть та основні завдання розробки бізнес-плану

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.

Проте бізнес-план як обов'язковий, 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 від'ємний баланс руху грошових коштів. Добре пророблений бізнес-план є інструментом контролю й управління підприємством, оскільки є основою для зіставлення намічених результатів з фактичними досягненнями.

Підсумовуючи сказане, визначимо **основні завдання розробки бізнес-плану:**

- оцінка новизни і перспективності підприємницької ідеї;
- аналіз слабких і сильних сторін підприємницької ідеї;
- визначення витрат, джерел і величини фінансових ресурсів;
- побудова концепції підприємницької діяльності та визначення її стратегії;
- оцінка кон'юнктури ринку (співвідношення попиту і пропозиції);
- аналіз конкурентного середовища;
- визначення ступеня можливого господарського ризику;
- пошук надійних партнерів для розробки і реалізації інноваційно-інвестиційного проекту;
- прогнозування очікуваних результатів на найближчі роки та на перспективу.

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 вдалого 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

Приступаючи до планування, 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 налаштувати себе на необхідність багаторазових перерахунків 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, перелічених 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 пропонуваному 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 зазначенням 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

Резюме¹ – 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;
- прогнозовані обсяги фінансування (строки одержання, суми, строки погашення зобов'язань);

¹ Резюме – (фр. Resume) короткий виклад суті сказаного.

- передбачувана ефективність проекту: строк окупності, прибутковість, чистий дохід тощо;
- 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.

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 непереконаливим і не зацікавило інвестора. Резюме повинне дати можливість читачеві швидко зрозуміти базові ідеї й перспективи даного бізнесу, і вирішити 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 значущу 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 тощо. Для малого бізнесу вибір ринкової ніші особливо важливий, тому що він не має достатніх фінансових можливостей 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 здібності 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 тощо.. У даному розділі слід

привести лише основні відомості із цих документів. Копії самих документів потрібно представити в Додатках до плану.

6. Яким є 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, додавання йому нових властивостей, для подовження стадій росту й зрілості в його життєвому циклі. Маркетингове підприємство повинне прагнути до того, щоб самому зробити свій попередній товар морально застарілим. Інакше це зроблять конкуренти, і місце на ринку буде втрачено.

Сприятливе враження на інвесторів створює **візуальне представлення пропоновано-го 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 звід 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 підприємцями, які пропонують цікаві технологічні проекти, але не мають знання про можливості просування товару на ринку. Тому Ваше знання ринку повинне бути максимально добре відображено в бізнес-плані.

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

1. Характеристики споживачів: вікові групи, стать, соціальний стан, рівень доходу, чисельність населення, територія проживання споживачів і ін.;
2. Обсяг потреби в продукті або послугі;
3. Ступінь задоволення попиту іншими підприємцями;
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. Якими є 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 посібника.

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 за інших.** 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-аналіз²

SWOT-аналіз

<p>Сильні сторони (переваги Вашого бізнесу в порівнянні з конкурентами)</p> <p>1. _____</p> <p>2. _____</p> <p>3. _____</p> <p>4. _____</p> <p>5. _____</p>	<p>Слабкі сторони (недоліки Вашого бізнесу в порівнянні з конкурентами)</p> <p>1. _____</p> <p>2. _____</p> <p>3. _____</p> <p>4. _____</p> <p>5. _____</p>
<p>Можливості (Вашого бізнесу на ринку)</p> <p>1. _____</p> <p>2. _____</p> <p>3. _____</p> <p>4. _____</p> <p>5. _____</p>	<p>Небезпеки (які можуть загрожувати вашому бізнесу)</p> <p>1. _____</p> <p>2. _____</p> <p>3. _____</p> <p>4. _____</p> <p>5. _____</p>

Приклад проведення SWOT-Аналізу наведено в додатку 2 до даного посібника.

² **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) і **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 обслуговування споживача після продажу продукту?

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 обсяги продажів очікуються?

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.).

4.6. 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 тощо. 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 доцільно 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 тому подібне.

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**.

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 (грошовій) 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:

1. Звідки підприємство передбачає одержати гроші, і на що конкретно вони будуть витрачені?
2. Як співвідносяться поточні потреби підприємства в грошах з рухом наявних коштів?
3. Яким буде фінансовий стан підприємства на кінець планованого періоду?
4. Чи зможе підприємець виконати свої боргові зобов'язання?
5. 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 (дивіться додаток 4 до цього розділу).

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 тощо).*

✓ *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 направляєється на розширення виробництва).

Розробка таких документів як баланс та звіт про рух готівки більш актуальним є для юридичних осіб, створених у формі товариства з обмеженою відповідальністю та діючих з використанням загальної системи оподаткування. Фізичні особи-підприємці в процесі бізнес-планування можуть обмежитися складанням Плану доходів та видатків.

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 тощо.

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 громадської думки (PR³), 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 тощо.

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 оподатковування для місцевого бюджету;
- вирішення екологічних проблем;
- розвиток конкурентного середовища;
- імпортозаміщення й ін.

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 залучення на підприємство досвідчених менеджерів та кваліфікованих спеціалістів.

Зверніть увагу на те, що коли підприємець, який має намір започаткувати власний бізнес у невеликих масштабах, та не передбачає залучати кредитних ресурсів, або грошей партнерів, він може скористатися найпростішою моделлю бізнес-плану, яка надана в додатку 5 даного посібника.

³ PR – (Public Relations, піар) – зв'язки з громадськістю – В широкому сенсі – управління суспільною думкою. В даному випадку, будівання взаємовідносин бізнесу й суспільства.

У практичному житті не існує єдиної форми бізнес-плану, бо останній залежить від специфіки бізнесу, особливостей проекрованої 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.**

ДОДАТОК 1

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

ДОДАТОК 2

Приклад проведення SWOT-аналізу для готельного бізнесу

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> 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. 	<ol style="list-style-type: none"> 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
<ol style="list-style-type: none"> 1. Зростаюча потреба в послугах готелів у зв'язку з розвитком регіону 2. Вихід на нові сегменти ринку 3. Зміна візового режиму 4. 	<ol style="list-style-type: none"> 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.	_____	_____	_____

Умовний приклад спрощеного фінансового плану

Підприємство: Майстерня по пошиттю жіночого одягу

Вихідні дані. Припускається, що в перший рік роботи майстерня буде виробляти жіночі пальто по індивідуальному замовленню.

У майстерні працює 1 швачка по найму, роботу модельєра-закрійника виконує сам підприємець (його трудові витрати в калькуляції вартості продукту враховуються по статті заробітна плата).

Планована кількість виробів у перший рік роботи – 6 пальто на місяць. У перші два місяці роботи припускається одержання не більше 4 замовлень.

Початкові капітальні вкладення:

Статті витрат	Сума, грн.
1. Комплекс виробничого обладнання (швейна машина, оверлок, гладильна дошка, праска, стіл закрійника)*	12000,00
2. Матеріали (основні й допоміжні)	7000,00
3. Орендна плата за приміщення (на місяць)	3000,00
4. Загальногосподарські витрати	2000,00
5. Резервний фонд	3000,00
Разом	27000,00

* Починаючий підприємець може придбати обладнання, що було у вживанні. Це значно зменшує початкові витрати. У міру розвитку бізнесу з'явиться можливість придбати нове, більше досконале обладнання.

Джерела коштів: Для організації майстерні підприємець планує використовувати власні заощадження.

Калькуляція вартості одного виробу

Статті витрат	Сума, грн.
Змінні витрати:	3900,00
1. Основні матеріали (тканина – 3 метри, ціна – 300 грн.)	900,00
2. Допоміжні матеріали (підкладка, бортівка, гудзики й ін. фурнітура)	350,00
3. Трудовий внесок (оплата праці із соціальними нарахуваннями)	2500,00
4. Енергоспоживання виробничого обладнання	150,00
Постійні витрати:	900,00
5. Оренда приміщення й комунальні послуги (3000 грн. на місяць ÷ 6 виробів)	500,00
6. Амортизація обладнання (балансова вартість – 12000,00 грн. норма 25% у рік, річна сума амортизації 3000,00, на місяць – 250,00; на 1 виріб – 45,00) (Суми округлені)	45,00
7. Загальногосподарські витрати	355,00
Разом собівартість 1 виробу	4800,00
8. Плановий прибуток (виходячи з рентабельності 25%) $4800 \times 0,25 = 1200,00$	1200,00
Ціна виробу: (4800 + 1200 = 6000)	6000,00

План доходів і витрат

Показники (грн.)	Місяці роботи					
	I	II	III	IV	...*	рік
1. Доходи від реалізації товарів (послуг)	24000,00	24000,00	36000,00	36000,00	...	408000,00
2. Витрати виробництва:	19670,00	19670,00	22970,00	22970,00	...	269040,00
2.1. Змінні витрати:	14420,00	14420,00	17720,00	17720,00	...	206040,00
– основні матеріали	3600,00	3600,00	5400,00	5400,00	...	61200,00
– допоміжні матеріали	1400,00	1400,00	2100,00	2100,00	...	23800,00
– зарплата найманого працівника з ЕСВ	7500,00	7500,00	8000,00	8000,00		95000,00
– ЕСВ «за себе»	1320,00	1320,00	1320,00	1320,00	...	15840,00
– технологічна енергія	600,00	600,00	900,00	900,00	...	10200,00
2.2. Постійні витрати	5250,00	5250,00	5250,00	5250,00	...	63000,00
– оренда приміщення й комунальні послуги	3000,00	3000,00	3000,00	3000,00	...	36000,00
– амортизація обладнання	250,00	250,00	250,00	250,00	...	3000,00
– загальногосподарські витрати	2000,00	2000,00	2000,00	2000,00	...	24000,00
3. Валовий прибуток (п.1 мінус п. 2)	4330,00	4330,00	13030,00	13030,00	...	138960,00
4. Прибутковий податок (єдиний податок)	1200,00	1200,00	1200,00	1200,00	...	14400,00
Чистий прибуток (п.3 мінус п. 4)	3130,00	3130,00	11830,00	11830,00	...	124560,00
* Доходи та витрати наступних місяців припускаються рівними відповідним статтям у березні та квітні.						

Рівень рентабельності = чистий прибуток ÷ витрати

Рівень рентабельності у першому році = $124560,00 \div 269040,00 \times 100 = 46,3\%$

Термін окупності первісних капіталовкладень:

річний обсяг капіталовкладень ÷ річна сума чистого прибутку = $27000 \div 124560 = 0,21$ року або 2,5 місяці.

МАКЕТ БІЗНЕС-ПЛАНУ

Спрощена методика бізнес-планування для фізичної особи-підприємця

Якщо бізнесмен-початківець з невеликим масштабом господарювання не залучає кредитів, або партнерських грошей, та бізнес-план розробляє для власних потреб, тоді він може використати спрощений макет бізнес-плану.

БІЗНЕС – ПЛАН

(назва проекту)

(прізвище, ім`я, по-батькові)

(домашня адреса, телефон)

(дата розробки)

ЗМІСТ

Стор.

1. Резюме
2. Юридичний план. Стартові витрати
3. Маркетинговий план (продукт/послуга)
4. Маркетингова стратегія
5. Менеджмент
6. План виробництва (надання послуги)
7. Фінансовий план (бюджет)
8. Оцінка можливих ризиків
9. Додаток

**Резюме
(Короткий опис проекту)**

Назва проекту	(Коротка назва проекту, що збігається з назвою на титульній сторінці)
Назва підприємства, ПП приватного підприємця, адреса, телефон	
Ціль проекту	
Що буде виготовляти (які послуги) буде надавати Ваш бізнес	(Вкажіть конкретні види продукції (послуги або роботи), які Ви будете виготовляти)
Місцезнаходження Вашого бізнесу (Місце реалізації проекту)	
Потреба в капіталі для початку діяльності: – всього – власний – залучений	
Фінансові показники проекту	(Вкажіть суму прибутку за рік, рентабельність і термін окупності Вашого проекту)
Термін повернення залучених коштів	

Юридичні аспекти майбутньої діяльності

1.1 Правова форма здійснення підприємницької діяльності

1.2. Найменування виду ліцензії на плановані види діяльності і її вартість

1.3. Необхідність отримання дозволу на розміщення об'єкта торгівлі («зелена карта»), сфери послуг («блакитна карта»). Вартість.

1.4. Планована форма оподаткування, її обґрунтування

1.5. Необхідність в інших видах дозволів (санепідемстанції, пожежного нагляду, охорони праці, на використання житлових будівель і приміщень в якості нежитлових та ін.)

Стартові витрати на початок бізнесу

№ п.н.	СТАТТІ ВИТРАТ (необхідні розрахунки)	СУМА, грн.
1.	Устаткування (придбання / оренда):	
2.	Приміщення (придбання / оренда)	
3.	Транспорт (придбання / оренда)	
4.	Транспортні витрати	
5.	Сировина, матеріали, напівфабрикати – комплектуючі	
6.	Офісні меблі	
7.	Комп'ютер, принтер	
8.	Телефон (придбання, установка і т.п.)	
9.	Витрати на реєстрацію (включаючи отримання дозвільної документації)	
10.	Канцелярські витрати	
11.	Господарські потреби	
12.	Реклама	
13.	Охоронна сигналізація (установка і т.п.)	
14.	Страхування	
15.	Інші початкові витрати: – закупівля партії товару	
В С Ь О Г О		
ДЖЕРЕЛА ФІНАНСУВАННЯ		
1.	Власні кошти	
2.	Безпроцентні позики (родичі, знайомі і т.п.)	
3.	Одноразова допомога по безробіттю для організації підприємницької діяльності	
4.	інші джерела	

SWOT-аналіз

Сильні сторони (переваги Вашого бізнесу в порівнянні з конкурентами)	Слабкі сторони (які недоліки / слабкі сторони Вашого бізнесу в порівнянні з конкурентами)
1.	1.
2.	2.
3.	3.
4.	4.
5.	5.
6.	6.
7.	7.
Можливості (які можливості має Ваш бізнес на ринку)	Небезпеки (які загрози можуть виникнути для Вашого бізнесу)
1.	1.
2.	2.
3.	3.
4.	4.
5.	5.
6.	6.
7.	7.

3.5. Майбутні продукти і послуги. Ваше бачення продуктів / послуг які Ваша компанія буде пропонувати в майбутньому

4. Маркетингова стратегія

4.1. Дослідження ринку. Ваші цільові ринки і їх розмір. Які існують ринкові сегменти, яку частину ринку Ви плануєте охопити, де розташовуються Ваші основні споживачі

(Потенційний географічний ринок для Вашого бізнесу; які тенденції для даного товару (послуги); який рівень рентабельності склався по даному товару; як сегментується даний ринок; визначте наявних і потенційних конкурентів – кількість, місце розташування, обсяг. Чому Ви вважаєте, що вироблена Вами продукція або надана послуга будуть затребувані на ринку? Які ринкові тенденції для даного товару / послуги?)

6. План виробництва

6.1. Виробничі приміщення

Вкажіть, які приміщення будуть використані, їх розміри, місце розташування і доступність для клієнтів, інфраструктура (електроенергія, газ, вода, телефон і т.д.); в якому стані знаходиться приміщення, необхідний ремонт, чи відповідає приміщення певним регуляторним нормам, власне приміщення або орендується (вкажіть основні умови оренди приміщення)

6.2. Техніка, обладнання, транспорт

Яке обладнання необхідне? Яке вже є? Опишіть детально обладнання, яке необхідно придбати (вид устаткування, його вартість, терміни і місце придбання, доступність запасних частин і т.п.)

6.3. Постачальники матеріальних ресурсів

(Опишіть обраних Вами постачальників з переліку – див. п. 3.2. Обґрунтуйте вибір саме цих постачальників)

Об`єми виробництва продукції (надання послуг)

№ пп	Вид виробленої продукції	Ціна од. продукції / послуги	Об`єм виробництва на місяць		Об`єм виробництва на рік	
			од.	грн.	од.	грн.
1.						
2.						
3.						
4.						
5.						
6.						
7.						
8.						
9.						
10.						
11.						
12.						
13.						
14.						
15.						
16.						
17.						
18.						
19.						
20.						
	Всього	***	***		****	

7. Фінансовий план

7.1. Поточні витрати

– Постійні витрати (на місяць), в тому числі:

оплата праці постійних працівників

(Вкажіть кількість постійних працівників (сторож, бухгалтер, постійні робочі тощо), їх заробітну плату, величину нарахувань на заробітну плату)

(Вкажіть орендоване майно (будівля, обладнання, транспорт), величину оренди в місяць за видами обладнання, вкажіть умови сплати орендної плати (раз на місяць / квартал)) **комунальні послуги**

(Вкажіть витрати на утримання приміщень, оплату телефону, електроенергії, інших комунальних платежів) **інші постійні витрати**

(Вкажіть інші постійні витрати, такі як: реклама, сплата податків і платежів (єдиний податок, патент, плата за ліцензії та дозволи, ринковий збір, податок на землю, транспортний податок), канцелярські витрати, господарські витрати, амортизація і ремонт обладнання, транспортні послуги та інше).

Всього постійні витрати _____

7.2. Змінні витрати виробництва (надання послуг)

№ пп	Перелік змінних витрат	Ціна од.	Об'єм змінних витрат на місяць		Об'єм змінних витрат на рік	
			од.	грн.	од.	грн.
1.						
2.						
3.						
4.						
5.						
6.						
7.						
8.						
9.						
10.						
11.						
12.						
13.						
14.						
15.						
16.						
17.						
18.						
19.						
20.						
	Всього змінних витрат	***	***		****	

**7.3. Рахунок прибутків і збитків, грн.
(За перший рік)**

№ п/п	Показники	Сума, грн
1	Виручка від реалізації продукції (послуг), всього, в т.ч. по видам продукції (послуг): — — — —	
2	Змінні витрати – всього в т.ч. по видам продукції (послуг): — — — —	
3	Постійні витрати – всього в т.ч. по видам витрат — — — —	
4	Всього поточні витрати	
5	Чистий дохід(прибуток):	
6	Рентабельність продаж, % Аналіз беззбитковості (визначення мінімального обсягу продажів) – за день, – місяць, – рік	
7	Строк окупності проекту (стартових витрат)	

8. Оцінка можливих ризиків

Види ризиків та їх можливе запобігання / ослаблення. Продажні ризики. Конструктивні та технологічні ризики. Фінансові ризики. Можливі організаційні та страхові заходи захисту.



УДК 658:334.012.64

Личковська М. Р.
кандидат економічних наук,
кафедри політичних наук і права

МЕНЕДЖМЕНТ СТВОРЕННЯ ТА РОЗВИТКУ МАЛОГО ПІДПРИЄМСТВА

ТЕМА І. ПІДПРИЄМНИЦЬКА ДІЯЛЬНІСТЬ: ПОШУК ІДЕЙ, ДОЦІЛЬНІСТЬ І ПОЗИЦІЯ В БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ

1.1. Підготовча стадія – *п*рийняття рішення про підприємницьку діяльність

Це досить відповідальний, визначальний етап діяльності підприємця. Рішення формується під впливом багатьох факторів.

Всі приходять в бізнес різними шляхами. Хтось зі шкільної лави займається фрілансом, відкриває в собі талант підприємця і швидко починає власну справу, минаючи етап «роботи на дядька». Найважче доводиться тим, хто півжиття пропрацював в офісі чи на іншій роботі. Для них піти у вільне плавання – все одно, що стрибнути з обриву. А ось і даремно. У цьому розділі ми розповімо, як подолати страхи, гарненько підготуватися і піти на вільні хліба.

Чим добре мати свою справу

- **свобода.** Не плутати з вільним часом – як раз його буде мало, особливо на початку шляху. Свобода в тому, що ви станете господарем свого часу і будете розпоряджатися їм за своїм розсудом;
- **немає межі по заробітку.** Ніяких фіксованих зарплат, окладів і премій. Багато працюєш – багато заробляєш. І навпаки;
- **задоволеність.** Свою справу, якщо воно добре йде і приносить прибуток, приносить набагато більше задоволення від роботи і життя в цілому;
- **статус.** Як не крути, бути підприємцем почесніше, ніж офісним працівником. Навіть ПП – це звучить гордо!

Недоліки власного бізнесу

- **відповідальність.** Тепер відповідати за все доведеться самому. Прибуток, збитки, відносини з державою, наймані працівники – все це тепер ваша проблема;
- **фінанси.** Впливає з попереднього пункту. Як не крути, в роботі в офісі є вагомий плюс. Два рази в місяць той самий «дядько», від якого ви мрієте піти, приносить зарплату на блюдечку. При роботі на себе ніхто цих грошей не принесе;
- **вільний час.** Його буде мало. А навіть коли з'явиться, ви все одно будете думати про своєму бізнесі. Відразу заспокоїмо: якщо все піде добре, так буде тільки в самому початку;
- **ризик.** Забудьте про стабільність. Навіть якщо сьогодні все добре, це не означає, що так буде завжди. Може зміниться законодавство, з'явиться конкурент, прилетіти

серйозний штраф від перевіряючих органів та все те, що ви вибудовували роками, опиниться під загрозою закриття;

- **нескінченні стреси.** Теж впливає з попереднього пункту. Налагодження бізнес-процесів, відносини з працівниками, проблеми з партнерами і постачальниками – все це вбиває нервові клітини і іноді навіть відбивається на здоров'ї.

Якщо вас не лякають труднощі, описані вище, і ви готові долати всі перешкоди, то ми продовжуємо.

Набір порад, дотримуючись яких, ви уникнете багатьох помилок попередників.

Планування

Найгірше, що можна придумати – це піти в нікуди. Почати готувати плацдарм потрібно, поки ви ще працюєте на офіційній чи іншій роботі. Підготовка може тривати місяці або навіть роки. Від виникнення ідеї розпочати власну справу до початку роботи потрібно зробити безліч справ від вибору бізнес-ідеї до реєстрації і відкриття рахунку в банку.

Все це цілком можна зробити не звільняючись. Взагалі скажемо відразу – розраховуватися з роботою потрібно в останній момент, коли по іншому ніяк. Зрозуміти, що цей момент настав, дуже просто: як тільки помітите, що робота заважає бізнесу і потрібно або присвятити себе йому цілком або все завалиться – отже, час настав.

Влаштуйте перехідний період. Проте пам'ятайте, його не варто затягувати.

Займатись двома справами одночасно – теж не найкращий план. У якийсь момент може здатися, що все і так непогано працює: гроші від бізнесу (наприклад, інтернет-магазину) йдуть, та ще й офіційна зарплата капає. Насправді ж, це глухий кут: повноцінно розвивати бізнес в такому форматі неможливо. До того ж це дуже важко – часу не буде вистачати. Наприклад, при п'ятиденці з графіком з 9 до 6 поєднувати роботу і підприємницьку діяльність складно. Правда, є виключення.

Мотивація

Не чекайте слушного моменту. Він не настане. Багато хто думає так: ось зараз виплачує іпотеку, підніму на ноги дитини, куплю нову машину і вже тоді відкрию свою справу. Минає рік – упс, знову не виходить, адже потрібно робити ремонт в квартирі і лікувати зуби. Все починається з нової, а відкриття бізнесу знову відкладається.

Так робити не потрібно. Тут треба прийняти вольове рішення і поставити собі конкретні терміни. З цього моменту ви повинні думати тільки про бізнес. Але не на шкоду основної (поки) роботі, зрозуміло.

Ще багато хто чекає, поки хтось відкриє справу за них. Друг почне цікавий проект і покличе в партнери. Або трапиться нагода покупки готового працюючого бізнесу. А може, на голову звалиться спадок від американського дядечка, на який, нарешті, можна буде відкрити фірму.

Так ось, ніхто не прийде і нічого не зробить за вас. Розраховувати потрібно тільки на себе.

Готуйтеся до того, що вас будуть відмовляти. Багато людей, особливо старшого покоління, твердо впевнені, що бізнесом займатися не вигідно, складно і клопітно. Мовляв, всі хочуть тебе обдерти, замучать перевірками, поборами та бюрократією. Частково це правда, але це не привід відмовлятися від задуманого. Всі перепони цілком переборні.

«Розоришся, прогориш, та тут підприємницька жилка потрібна» – таке ви будете чути постійно. Ну, щодо «прогоріти» все зрозуміло – ніхто не застрахований від цього. З іншого боку, якщо в інших вийшло, значить, може вийти і у вас. А щодо «жилки», «передчуття» та інших міфічних обдарувань скажемо одне. Єдина головна жилка – це працьовитість і наполегливість. Якщо вірити в свою справу, працювати не покладаючи рук – закономірний результат обов'язково прийде.

Однак вислухати порадників все ж варто. Корисні думки прийміть до уваги – все може стати в нагоді в майбутньому. Подякуйте за поради, після чого запропонуйте замість критики підтримати ваш проект – стати інвестором. Нерідко малий бізнес відкривається при підтримці рідних. Приймайте будь-яку допомогу: матеріальну, цінні поради, корисні знайомства. Навіть проста моральна підтримка часто дорогого коштує.

Партнерство

Будь-яку справу простіше і зручніше робити не поодиноці, а командою. Тому радимо знайти для бізнесу надійного партнера або партнерів. Поодиноці здійснити проект не завжди вийде. Правда, тут є свої **мінуси**:

- прибуток потрібно ділити на всіх членів команди;
- партнерів потрібно робити співзасновниками;
- потрібно реєструвати юридичну особу;
- всі рішення потрібно узгоджувати з іншими учасниками проекту

Плюси партнерства:

- більше грошей на старті (кожен учасник вкладає свою частку в статутний капітал);
- можливість використовувати знайомства і зв'язки партнерів;
- є з ким порадитися в складних або спірних ситуаціях;
- розподіл обов'язків (можна розділити роботу на частини: один займається фінансами, другий – постачальниками, третій – персоналом і т.д.).

Прибуток

Якщо ви поставили на бізнес все своє майно – заклали будинок, машину і дачу, та ще й набрали кредитів, то в разі провалу втратите все. Піти ва-банк – це красиво тільки в кіно, Насправді ж так робити не потрібно.

Підходьте до цього питання розумно і оцінюйте ризики. Якщо справа не вигорить, то ваше завдання зробити так, щоб вам і вашій родині було де жити, на що харчуватися. Не забувайте і про кримінальну відповідальність за економічні злочини і порушення законодавства.

Ще один момент. Ви повинні уявляти, звідки будете брати гроші на життя після звільнення. Буквально: на їжу, оплату житла, кредитів, одягу та комунальних послуг. Розраховувати на те, що через місяць-другий піде прибуток і його вистачить на вищезазначене – нерозумно. Середній термін, після якого справа почне приносити стабільний і стійкий дохід, – близько року. Так, є проекти, які вистрілюють так, що їх творці на ранок прокидаються мільйонерами. Бажаємо вам того ж, але потрібно розуміти, що таких випадків – один на тисячу. Тому оптимізм тут недоречний. Краще прийняти як даність те, що перший рік грошей не буде.

Наполегливість

Багато проєктів прогоріли лише тому, що їхні творці не були готові працювати з повною самовіддачею і мали при цьому завищені очікування. Всі хочуть як в кіно: їздити на дорогому позашляховику, обідати в ресторанах і при цьому з'являтися в офісі на годинку-другу після обіду. Так не буває. Ну хіба що ви успадкуєте імперію у вигляді мережі магазинів або автозаправок.

Підняти бізнес з нуля – не швидко і не просто. Гроші не будуть падати з неба в перший же місяць – якщо взагалі коли-небудь будуть. Тому краще завжди розраховувати на найгірший варіант розвитку подій. А ось гарувати при цьому доведеться за десятьох. Це складно, коли не видно віддачі. Головне – не опускає руки при невдачах і продовжувати розпочате.

Старт

На старті ви будете мати досить розмите уявлення про роботу бізнес-процесів. На перший погляд, все просто: купив дешевше, продав дорожче і всіх «ділов». Насправді все набагато складніше. Зараз такий час, що маркетологи розглядають бізнес буквально

під мікроскопом, борючись за кожну соту відсотка продажів. Одна фраза на сайті здатна як підняти прибуток, так і відлякати клієнтів. Та що там фраза – навіть неправильно підібране слово здатне зіпсувати репутацію.

Тому головне зараз – **компетентність**. На коні той, хто переважає конкурентів. А це нереально без навчання. У проекті «Норвегія-Україна» ми намагатимуся надати Вам необхідні знання. Але якщо Ви відчуватиме, що потрібно у якомусь напрямку їх поглибити, в обов'язковому порядку відвідайте кілька семінарів і пройдіть курси наприклад, з основ продажів. Ми дамо кілька рекомендацій, як вибрати правильні курси і не злити гроші даремно:

- ніколи не купуйтеся на рекламу, де 20-річні хлопчики і дівчата обіцяють навчити всьому за кілька днів;

- вибирайте коучів, які самі досягли успіху в якійсь сфері і готові поділитися секретами;

- очна форма краще. Прямий контакт з викладачем, відчуття команди – все це можливо тільки при живому спілкуванні. Вебінари, відеоконференції й інші форми онлайн-навчання це, звичайно, добре, але все ж не те. До того ж при очному навчанні в групі одноподумців можна обмінятися досвідом, завести корисні знайомства, знайти партнерів або інвесторів.

- вибирайте перевірені курси. Зараз спустити частину бюджету на навчання дуже просто. Потрібно ретельно вибирати курси та тренінги. Поспілкуйтеся зі знайомими, почитайте відгуки, заугліть особистість спікера або компанії, яка проводить навчання. Не поспішайте – вчитися ніколи не пізно.

Страх

Головна проблема починаючого підприємця – страх невдачі. Це як покинути затишну гавань роботи в офісі і відправитися в розбурхане море бізнесу. Відмовитися від стабільності на користь примарних (поки) успіхів на новому терені для багатьох дуже важко. Але пам'ятайте: кораблю безпечніше в гавані, але не для цього будувалися кораблі. Дайте собі відповідь на просте запитання: чому ви все ще боїтеся кинути нецікаву роботу і почати працювати на себе?

14 самовиправдань (страхів), що заважають нам почати свій бізнес вже сьогодні

Виправдання для себе є у всіх. Але в разі започаткування власної справи – думки і фрази, що виправдовують відсутність такого початку, дуже рідко бувають справедливими. Зазвичай в самовиправданнях корениться просте незнання деяких речей, які можна досить просто дізнатися. Свій варіант викриття популярних відмовок (страхів) проти започаткування власної справи пропонує Джефф Хейден, відповідальний секретар журналу Inc, і ми з ним повністю погоджуємося.

Самовиправдання 1. «У мене немає грошей для старту»

Як говорить Давид Лавинский: «Підприємницький старт – це наука і мистецтво, як обходитись без грошей, без персоналу і без особистого часу».

З грошового «великого пияцтва» не варто починати «життєвий бенкет», від цього можна «впасти під стіл». Бенкет потрібно починати з грошового аперитиву, тобто мінімальної суми, яку неважко роздобути. А харчуватися і пригощати інших на цьому бенкеті, переважно, слід живильною їжею – вашими ідеями і активностями, які поліпшують життя інших людей.

Тому спочатку продумуйте прості ідеї бізнесу – не думаючи про гроші. Потім заразите інших вашою вірою на користь цих ідей. Тоді до вас прийдуть і стартові інвестиції.

Самовиправдання 2. «У мене немає часу; я лину в потоці давно налагодженого життя»

Зайвий час є у всіх. Питання в тому, що потрібно відмовитися від зайвого часу. Якби вас в наметі засипало землею і у вас залишилося кисню на 24 години, ви б не придумува-

ли жарти в Твіттері, не дивилися б фільми, новини і футбол по телевізору. Ви б весь час викопували себе з пастки.

Застосуйте такий же рівень екстреності. Відмовтеся від того, що вам здається відпочинком, але що їм не є – і ваш графік миттєво отримає порожні години щодня. Залишилося від щирого серця захотіти заповнити ці години стартом власного бізнесу.

Самовиправдання 3. «Свій бізнес – це складно і страшно»

Кожен підприємець боїться вести бізнес. І ви в дитинстві боялися піти в школу, сісти на велосипед, поплисти в водоймі, летіти в літаку, випробувати вперше складний атракціон, зробити перші дії з комп'ютером, побувати високо в горах, надати знак уваги коханій людині тощо. І все це ви зробили. Подолали страх. А якби не подолали – залишилися б без школи, комп'ютера, перельотів, відпочинку і улюблених людей.

Зробіть з ваших страхів паливо для стимулювання сили волі. Пам'ятайте, що чим страшніше вам було, тим більше задоволення ви отримаєте, коли його переможете. А задоволення від своєї перемоги – важливий двигун життя (але тут пам'ятайте і те, що самовдоволення – ворог розвитку).

Самовиправдання 4. «Я нікого не знаю, у мене немає потрібних зв'язків»

У наш час це смішна відмовка. За допомогою сайтів компаній, а також Фейсбуку, Твіттера та інших соцмереж ви можете налагодити контакт практично з будь-якою важливою для бізнесу фізичною та юридичною особою. Зараз всі люди і компанії дивно доступні. Це один із секретів успіху багатьох з них. Якщо вони нічого не відповідають вам і нічого не роблять для вас – це означає, що вони про ваші ідеї ще не знають. Запитайте себе, чому?

Почніть з побудови такого фундаменту, який переконає впливову людину. Пам'ятайте, що впливові люди обложені проханнями – адже у багатьох інших людей немає цього вашого страху відсутності зв'язків. Але у більшості з таких прохачів немає і переконливої бізнес-ідеї, яка є у вас.

Тисячі мільйонерів розповідали, що на старті ризикнули запропонувати свою схему важливим персонам – і були здивовані, що їм таки відповіли.

Самовиправдання 5. «У мене були ідеї, але вже пізно: вони реалізовані іншими»

Пам'ятайте, що Марк Цукерберг не є винахідником соцмереж. Але світовим явищем зробив їх саме він. І заробив на соцмережі найбільше теж він.

Більшість вдалих стартапів будується не на тому, щоб «зробити абсолютно нове», а на тому, щоб «зробити краще». А для цього треба реагувати на те, що вже існує навколо вас, відразу ж придумуючи, як це поліпшити.

Інновації дуже рідко досягають піку у корпорації-першопрохідника. А чи не більшість найуспішніших компаній стали великими на основі вдосконалення недавно створених ідей та інновацій. Ніколи не пізно бути готовим відшліфувати те, що вивів хтось інший, зробивши його ідеї краще, швидше або дешевше.

Самовиправдання 6. «Я погано говорю, непереконливий, боюся спілкуватися»

Люди будуть слухати все, що їм цікаво, не має значення, як і ким воно сказано. Є маса викладачів з проблемами мови, але їх слухають (і дивляться на них), оскільки вони говорять унікальні речі, які слухачі відчують корисними для себе.

Якщо вас не слухають, проблема не в слухачах і не в людині, котра говорить – проблема в вашому контенті. А точніше, в принципах його формування вами – потрібно розуміти слухачів і тільки виходячи з їх потреб, формувати свої повідомлення.

І ще: при старті бізнесу важливо не те, ким ви є, а те, чого ви хочете досягти. Якщо підсумок вашого плану цікавий – вас точно будуть слухати.

Самовиправдання 7. «У мене немає бізнес-навичок»

Немає проблем: отримаєте навички. Сходіть на курси. Прочитайте книгу. Прочитайте десять книг. Поговоріть з друзями.

Самовиправдання 8. «Мені важко винайти перспективну свіжу ідею»

Це дуже просто. Вийдіть з будинку, зі своєї роботи – і побурчить (про себе) з приводу тонн проблем, які на вашій вулиці потребують вирішення. Багато об'єктів вашого бурчання – це і є готові бізнес-ідеї. Запишіть їх.

Походіть подумки по всім процесам вашої роботи за наймом – і почніть собі скаржитися на їх недоліки. Ви швидко знайдете бізнес-ідею, яка б знайшла попит у багатьох компаній, схожих на ту, в якій ви працюєте. Походіть, нарешті, просто по своєму будинку, огляньте уважним поглядом свій автомобіль, велосипед, іграшки дитини в цілому, ви вже зрозуміли.

Впровадити в свій розум звичку: «спостерігаю недолік – тут же думаю, як це поліпшити – тут же думаю, як це поліпшення виглядало б у вигляді бізнесу – негайно все запишую». І будьте впевнені: записів з бізнес-ідеями у вас з'явиться не менше сотні за перший же місяць такої практики.

Самовиправдання 9. «Не люблю ризикувати»

А шкодувати про втрачені можливості ви любите? Молодість і зрілість короткі, старість може скласти більшу частину життя – і добре, щоб ці десятки років старості у вас не були заповнені образою на все навколо: через недореалізованість вашого молодого і зрілого життя. А такий *ризик* є у кожного. І це як раз той *ризик*, який варто не любити і якого варто уникнути – зокрема, ризикнувши в молодості з початком власного бізнесу.

Самовиправдання 10. «Не можу почати бізнес, оскільки я все роблю або ідеально, або ніяк»

Це перфекціонізм – синдром, пов'язаний іноді з лінню, іноді зі страхом. А про них ми казали вище.

Найкраще – ворог хорошого. Роблячи явно добру справу, але не найкращу, не ідеальну – ви вже в безпеці. А докорів сумніння за «неідеальність» не бійтеся: вони дурні.

Самовиправдання 11. «Мені буде некомфортно почати жити інакше»

Якщо бізнес-ідея порушує ваші принципи, віру, етику – однозначно вам втілювати її не варто. Але якщо вам просто лінь вийти з вашої зони комфорту, згадайте, що вона вам скоро самому страшно набридне. Для чого ви їдете у відпустку, як не для зміни зони комфорту?

Не бійтеся, психологічних зон комфорту мільйони. І ведучи свій бізнес, ви теж кілька таких комфортних станів сформуєте під себе.

Самовиправдання 12. «Я не можу знайти того, кому потрібна моя ідея»

Перспективні бізнес-ідеї можуть бути описані в небагатьох словах, зрозумілих кожному. Якщо ніхто не розуміє вашої ідеї, наступить на свою гордість і зніміть з порядку денного цю невдалу думку. І тут же винаходьте нові такі ідеї. У людини не може бути в житті одна-єдина бізнес-ідея або один напрямок ідей. Вони рояться десятками.

Самовиправдання 13. «Бізнес – це занадто складно»

Відразу бігти на марафонську дистанцію важко. Пробігти навколо стадіону сьогодні коло, завтра два і так далі аж до дистанції в 42 кілометри – набагато легше.

Зробіть один маленький крок до складної мети – наприклад, придумайте і запишіть десяток бізнес-ідей. Відпочиньте. Потім другий маленький крок – дізнайтеся, як пишеться бізнес-план. А потім ще. А потім ще. І ви самі не помітите, як уже виставляєте свою ідею на краудсорсінг або починаєте вести предметні переговори з бізнес-планом з інвесторами.

Самовиправдання 14. «Тривожить сором, який мене охопить, якщо з бізнесом не вийде»

Нехай вас заспокоїть наступна думка: бізнес не виходив у мільйонів людей навколо. У Стіва Джобса він дуже довго не виходив, як всім відомо. Перед такими людьми вам буде соромитися нема чого: вони не посміються над вами, ніхто не дорікне вас. Вони знають, що таке перший провал.

Люди, у яких бізнес відразу і завжди виходив, теж будуть поважати вас: «за постріл». Вони визнають споріднену душу, будуть співпереживати, визнають вас «членом клубу». Вони знають, що таке перша проба.

Перед іншими, виключно найманими працівниками, теж нехай не буде соромно – ви «воювали», ви вже «ветеран», а вони «відсиджуються в тилу». У них немає права знущатися над вашою невдачею, оскільки вона відноситься до області, в яку вони не ходили. Не турбуйтеся, якщо вони вас докоряють в цілому або по дрібницях – критикуючи, вони не мають рації вже в силу свого некомпетентного статусу «не бізнесменів».

Самовиправдання без номера. Головне питання: «Навіщо вести свій бізнес?»

Головна відповідь: свій бізнес потрібен, щоб стати людиною, що живе *своїм* життям за своїми умовами і притому бути тим, хто дає за допомогою реалізованих бізнес-ідей людям і світу те, що робить життя кращим.

Звичайно, в одному розділі важко вмістити всі поради, які допомогли б бізнесменам. Про це можна написати цілу книгу, де кожна рада буде розглянуто в окремому розділі. Але мета цього розділу в іншому. Їм ми хотіли створити у підприємця потрібний настрій, допомогти відкинути страхи і подолати сумніви. Сподіваємося, нам це вдалося. Удачі в нелегкій, але цікавій та захоплюючій справі!

1.2. Сутнісні ознаки менеджменту, бізнесу і підприємництва

1.2.1. Сутність поняття «менеджмент»

Одним з головних складників успіху економічно розвинутих країн світу є використання менеджменту, науково обґрунтованої та якісно побудованої системи управління організацією.

Між тим, незважаючи на понад столітню історію науки менеджменту, величезну кількість виконаних досліджень і публікацій, теоретики і практики ще й досі не досягли консенсусу щодо визначення категорії «менеджмент». Завдання цього питання лекції не лише виявити відмінність двох понять «управління» і «менеджмент» але і розкрити необхідність і суть менеджменту в людському суспільстві.

В українській мові термін «управління» носить універсальний характер, тобто може відноситися до управління машиною, державою, підприємством. У англійській же мові існує безліч слів що характеризують процес управління залежно від його об'єкту. Наприклад: rule – управляти в сенсі правити, ruler – правитель; govern – управляти в сенсі панувати, government – уряд; direct – управляють, в сенсі керувати, звідси директор; administer – управляти, в сенсі виконувати, звідси – адміністрація і так далі

«**Менеджмент**» – походить від слова manage що означає управління. Тобто «менеджмент» і «управління» в перевідній літературі часто використовуються як синоніми. П. Друкер як визнаний авторитет в області теорії і практики менеджменту пояснює, що «менеджмент» в англійських країнах вживається дуже вільно і в різних значеннях, хоча термін «менеджмент» виключно важкий для розуміння. Він має специфічно американське походження і навряд чи може бути перекладений якою-небудь іншою мовою, включаючи англійську мову Британських островів. Він означає як функцію, так і людей, що її виконують; він вказує на соціальне або посадове положення і одночасно означає учбову дисципліну і область наукових досліджень.

Е.Г.Панченко, виконавчий директор Міжнародної школи бізнесу при Національному університеті «Києво-могилянська Академія», дійсний член Академії економічних наук України, лауреат премії Національної Академії наук України в області економіки, доктор економічних наук, професор пише: «Після закінчення в 1992 і 1993 роках двох престижних програм найзнаменитішої в США Гарвардської школи бізнесу: «Загальний менедж-

мент» і «Стратегічний менеджмент і організаційна поведінка» я дійшов незвичайного висновку. Англійське слово management має одним з основних переведень – «управління». У цьому плані поняття «менеджмент» і «управління» виглядають синонімами. З цієї точки зору можна ставити питання про доцільність запозичення російською і українською мовами англійського поняття «менеджмент». Проте після тривалого навчання менеджменту на його батьківщині – в США – і роботи в таких міжнародних компаніях як «General Electric», «National Starch & Chemicals» та ін. для мене це питання було зняте. Вся річ у тому, що реальний західний менеджмент, і передусім американський, це, звичайно, управління, але абсолютно інше як за формою, так і за змістом. У цьому сенсі поняття «менеджмент» і «управління» швидше антоніми, ніж синоніми. І тому менеджменту нам треба вчитися наново. Це не просто модне слово для сучасного бізнесмена, а серйозна і нова діяльність по керівництву організацією в умовах ринкової економіки, якій треба вчитися усе життя».

Отже, дати повне чи коротке визначення цього поняття досить складно. Простіше, щоб отримати найбільш повне уявлення про сутність менеджменту, на нього слід подивитись з різних сторін, сукупність яких утворює, за словами П. Друкера, **феномен менеджменту**. Отже, **менеджмент** – це:

1. *Процес управління* орієнтований на прибутковість і прибутковість.

2. *Функція управління* – уміння досягати поставлених цілей, використовуючи працю, інтелект, мотиви поведінки інших людей.

3. *Органи або апарат управління* – структура управління, що дозволяє фірмі вести справу.

4. *Наука управління* – окрема галузь знань про раціональне ведення бізнесу в умовах ринку. Предметом якої є процеси створення, функціонування і розвитку підприємств і систем управління ними, що забезпечують комерційний успіх в умовах ринку.

5. *Мистецтво управління* – багатоваріантність ходів менеджменту, гнучкість і неординарність господарських ситуацій, неповторність тих або інших способів дій в конкретній ситуації надають менеджменту творчий характер.

6. *Менеджери* – люди, що пройшли спеціальну підготовку, здійснюють управління організацією за плату.

7. *Менеджмент як практика* \як вид діяльності\ виник і розвивається у зв'язку з необхідністю передачі власником організаційно-виконавських функцій професійним керівникам – менеджерам. Іншими словами, поява соціального інституту менеджменту була історично обумовлена об'єктивним процесом відділення «капіталу-функції» від «капіталу-власності».

Отже, **менеджмент** – це система управління комерційними структурами. Він є узагальненням теорії і практики, що забезпечують комерційний успіх, перш за все в масштабах фірм. Відмінність же комерційної діяльності від некомерційної це *націленість на отримання прибутку (доходу) і дія в конкурентному середовищі (виживає сильніший)*. Таким чином можна сказати, що **менеджмент** – це *управління націлене на отримання найкращого результату або «підприємницьке управління»*. В даний час поняття менеджменту поширене на некомерційну сферу (політику, освіту, охорону здоров'я), у зв'язку із зміною умов її функціонування. Але це не означає, що їх метою стало отримання прибутку, просто в їх діяльності з'явилася конкуренція.

Будь-яка організація є системою, яка через входи і виходи зв'язана з оточуючим середовищем. Через входи організація отримує необхідні для її життєдіяльності ресурси. Через виходи – надає суспільству товари, що випускаються, або послуги. Для створення підприємства недостатньо мати ресурси і з'єднати їх в певну логічну послідовність, їх треба перетворювати, а для цього потрібний менеджмент. Без цього елементу «виробничі ресурси» залишаються усього лише ресурсами і ніколи не стають виробництвом. **Головне завдання менеджменту** – підвищувати продуктивність праці людей, генерувати людську

енергію. Менеджмент завжди приділяє головну увагу забезпеченню економічної ефективності діяльності підприємства. (Друкер П. Практика менеджменту, М., 2000, с. 18-27)

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

У цьому визначенні знаходяться дві важливі ідеї:

1).основні функції управління, а саме планування, організація, координація і контроль. Виконання основних функцій управління припускає використання менеджерами різних навичок і умінь (деякі з них, концептуальні, людські і технічні, ми розглянемо в наступних питаннях);

2).ефективне і продуктивне досягнення цілей організації.

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

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

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

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

У першому питанні ми визначили, що **менеджмент – це управління націлене на отримання найкращого результату або «підприємницьке управління»**. Для того щоб зрозуміти, що таке **«підприємницьке управління»** проаналізуємо суть і співвідношення понять **«менеджмент», «бізнес», «підприємець», «підприємництво»**.

У господарській практиці поняття «підприємництво» і «бізнес» зазвичай ототожнюються. Але це лише зовнішня проява.

Що ж насправді означає цей термін? У перекладі з англійської **бізнес («business»)** – це справа, діло, заняття – будь-який вид економічної діяльності.

Бізнес – поняття більш широке, ніж поняття підприємництво. Це обумовлено двома основними обставинами.

По-перше, бізнес охоплює більший спектр видів діяльності шляхом проведення як одноразових, так і постійних бізнес-операцій

По-друге, кількість учасників у бізнесі більша, ніж кількість офіційно зареєстрованих суб'єктів підприємницької діяльності. Тобто підприємництво є категорією бізнесу.

Більш широке визначення бізнесу веде до того, що залежно від кута зору йому можна дати декілька ознак. Наприклад, бізнес як система господарювання – це ділові відносини між людьми або учасниками справ. Ділові відносини – це вираження виробничих відносин. Діяльність будь-якого суб'єкта господарського процесу є його «діло». Обмін діяльністю та її результатами – це обмін ділами або ділова угода. Учасники ділових угод є ділові люди – бізнесмени.

У бізнесі не обов'язкове безпосереднє керівництво, можлива тільки форма участі (наприклад, через деякі засоби, гроші тощо). Ось чому служба у державних установах,

робота за наймом у компанії не є бізнесом, але володіння акціями компанії або робота на власному підприємстві – це бізнес.

Тобто, бізнесмен і менеджер – це не одне і те ж. Бізнесмен – це той, хто «робить гроші», власник капіталу, що знаходиться в оберті, приносить дохід. Їм може бути ділова людина, в підпорядкуванні якого ніхто не знаходиться, або крупний власник, який не обіймає жодної постійної посади в організації, але є власником її акцій і, можливо, є членом її правління. Менеджер же обов'язково обіймає постійну посаду, в його підпорядкуванні знаходяться люди.

«Управління бізнесом» (business management) – це управління комерційними, господарськими організаціями. Разом з цим практично як синонім застосовується термін business administration, який можна перевести як **«ділове адміністрування»**. Термін «менеджмент» застосовний до будь-яких типів організацій, але, якщо йдеться про державні органи будь-якого рівня, правильніше використовувати термін public administration – **«державне управління»**.

Відмінності між менеджером і підприємцем будуть дуже великі, якщо менеджер тягнє до бюрократичного стилю керівництва, але вони до певної міри стираються, якщо він дотримується підприємницького стилю управління. Вирішити це протиріччя доки вдається дуже небагатьом фірмам.

Деякі більш окремих випадок бізнесу – **підприємництво**. Цей вид діяльності ще більше зв'язується з особою людини – підприємця, який здійснює бізнес.

Бізнес можна розглядати як засіб функціонування підприємства у ринковому середовищі.

А що означає поняття «підприємництво»?

Трохи історії.

Вперше поняття **«підприємництво»** ввів англійський економіст-банкєр Річард Кантільон у XVII ст. Підприємцем, він називав людину, яка на свій страх і ризик, за свої гроші, організовує справу з метою здобуття прибутку (доходу). Функція підприємництва, по Кантільону, приведення у відповідність попиту і пропозиції на різних ринках.

Процес наукового осмислення підприємництва пройшов **чотири «хвилі»** в розвитку теорії підприємницької функції.

«Перша хвиля», яка виникла в XVII ст., була зосереджена на можливості підприємця наражатися на ризик (Р. Кантільон, Й. Тюнен, Р. Мангольд, Ф. Найт).

«Друга хвиля» в науковому осмисленні підприємництва пов'язана з виокремленням інноваційності як основної характерної риси підприємництва (Й. Шумпетер). У центр своєї теорії економічного розвитку Й. Шумпетер поставив підприємця, в якому втілені особливі підприємницькі якості, що стали рушієм економічного науково-технічного прогресу XX ст. Підприємницьку функцію він ототожнював із функцією економічного лідерства і новаторства. Шумпетер зазначав, що інновація – дітище підприємництва, а підприємець – творець інновації. Процес виробництва Йозеф Шумпетер розглядав як певну комбінацію сил і засобів, а завдання підприємця вбачав у тому, щоб своєчасно і правильно комбінувати їх. На його думку, квінтесенція підприємницької діяльності полягає в тому, щоб ефективно здійснювати п'ять типів «нових комбінацій»:

- Виробництво нових благ та поліпшення якості існуючих благ.
- Впровадження нових способів виробництва.
- Відкриття й освоєння нових ринків збуту.
- Використання нових джерел отримання сировини чи напівфабрикатів.
- Проведення реорганізації в галузі чи створення промислових організацій нового типу.

Підприємництво, на його думку, є універсальною загальноекономічною функцією будь-якої економічної системи й поєднується із виконанням інших видів діяльності (управлінням, науковими розробками, маркетингом і т. ін.) і тому «розсіюється» серед

різних спеціалістів. **Статус власника не виступає** в Шумпетера **визначальною рисою підприємця**. Підприємницькими якостями, на його думку, володіють не всі люди, а лише 3-5% населення світу.

«Третя хвиля» зумовлена обґрунтуванням поліфункціональної моделі підприємництва і концентрацією уваги на особистих якостях підприємця (Л. Мізек, Ф. Хайєк, І. Кирцнер).

Сучасний етап розвитку теорії підприємницької функції належить до **«четвертої хвилі»**, якій властиве підкреслення управлінського аспекту діяльності підприємця. Одне з найсучасніших визначень підприємництва належить американським ученим Д. Куратку і Р. Ходжетсу. Воно містить характеристику підприємництва як процесу інновації та створення нового ризикового підприємства завдяки використанню чотирьох основних величин – особи, оточення, організації і процесу.

Узагальнюючи наукові погляди на сутність підприємництва і роль підприємця в контексті історичної еволюції, можна констатувати, що **це активний суб'єкт пошуку й реалізації нових можливостей у генеруванні та освоєнні новаторських ідей, розробленні нових продуктів і технологій, здійсненні інновацій та оволодінні перспективними факторами економічного розвитку**.

Не слід ототожнювати поняття **«підприємництво»** та **«підприємливість»**. **Підприємливість** – це здатність людини (особистості) до самостійних, неординарних, нетипових дій. Тому в умовах ринку практично всі люди мають бути підприємливими, але це не означає, що всі повинні й можуть бути підприємцями. Як засвідчує світовий досвід, **лише п'ять-вісім (а не 3-5% як за Шумпетером) відсотків населення тієї чи іншої країни є представниками підприємницьких кіл**.

Таким чином, **підприємництво** – явище досить широке і багатовимірне. Тому в теорії поняття «підприємництво» розглядається як різноаспектне:

- **економічна категорія**, що виражає відносини між суб'єктами господарської діяльності, спрямованої на досягнення такої комбінації економічних ресурсів, яка здатна забезпечити їм комерційний успіх – максимізувати дохід, підірвати монополію конкурентів та створити свою власну монополію;

- **тип господарської поведінки**, що ґрунтується на самостійності та незалежності суб'єктів стосовно вибору: що, скільки, як, для кого (для чого) виробляти; на повній відповідальності за прийняті рішення та їхні наслідки і спрямуванні діяльності на досягнення комерційного успіху;

- **господарське мистецтво** – постійна економічна, організаторська та управлінська творчість з метою пошуку способів адаптації (якщо ситуацію не можна змінити) і прагнення до мін, які можуть у перспективі забезпечити комерційний успіх;

- **особливий тип економічного мислення** – сукупність оригінальних поглядів і підходів до прийняття рішень, які реалізуються в господарському житті. Головну роль, при цьому, відіграє особистість підприємця. Підприємництво – це не тільки рід занять, а й склад розуму, властивість натури. Щоб бути підприємцем, потрібно мати особливе уявлення, дар передбачення, талант, яким наділено не все працездатне населення.

Господарська діяльність – це діяльність суб'єктів господарювання у сфері суспільного виробництва, направлена на виготовлення і реалізацію продукції, виконання робіт або надання послуг вартісного характеру, які мають цінову визначеність (ГКУ ст. 3).

У ст. 42 ГКУ зазначено: **комерційна господарська діяльність (підприємництво)** – це самостійна, ініціативна, систематична, на власний ризик господарська діяльність, що здійснюється **суб'єктами господарювання (підприємцями)** з метою досягнення економічних і соціальних результатів та одержання прибутку.

Не можна ототожнювати «підприємництво» і «бізнес». **Бізнес** – це багатогранне поняття, яке можна розглядати у вузькому і широкому розумінні. У вузькому розумінні, бізнес – це угоди, торгівельні операції (справи); у широкому – це загальноекономічна категорія, яка обкреслює сферу діяльності суб'єкта господарювання і його економічні інтереси (сільськогосподарський, торгівельний, банківський), величину і об'єм діяльності (дрібний, середній, великий), а також деякі заняття суб'єкта ведення господарства, які не зрідка виходять за межі економічної термінології (нечесний, тіньовий).

Отже, термін «**бізнес**» характеризує підприємництво не в цілому, а лише його сферу, величину і об'єми, кількісні характеристики без виділення його сутнісних рис, властивих будь-якій сфері і виду діяльності.

У сфері підприємництва виокремлюють мале підприємництво, сутність і особливості якого досліджували багато науковців. **Мале підприємництво** – це самостійна, систематична ініціативна господарська діяльність малих підприємств та громадян-підприємців на власний ризик з метою реалізації економічного інтересу – отримання прибутку (підприємницького доходу). Саме підвищений ступінь ризику та інноваційність, які властиві малому підприємству, на думку деяких науковців, є якісною ознакою для розмежування понять «*мале підприємництво*» та «*малий бізнес*».

Малі підприємства можуть бути суб'єктами підприємницької діяльності, але не можуть бути підприємцями. Адже якщо підприємництво – це самостійна ініціатива, на власний ризик організована діяльність з метою одержання прибутку, то ризикувати підприємець може лише приватним, а не державним або колективним майном.

Мале підприємництво є особливим видом діяльності, яка вирізняється такими ознаками (зазначимо найбільш часто вживані у науковій літературі):

- ініціативність (підприємницька діяльність ініціюється суб'єктами малого підприємства, здійснюється на їх власний розсуд та відповідальність);
- економічна самостійність (суб'єкти малого підприємства самостійно вирішують усі питання діяльності, виходячи з економічної доцільності та ринкової кон'юнктури; втручання в їхню діяльність органів державної влади обмежується законодавчо);
- творчий, інноваційний характер (суб'єктам малого підприємства притаманний особливий, новаторський, антибюрократичний стиль господарської поведінки, що дає змогу реалізувати їхні підприємницькі ідеї, ноу-хау);
- систематичність (діяльність суб'єктів малого підприємства має регулярний характер, здійснюється на професійних засадах);
- ризиковий характер (суб'єкти малого підприємства здійснюють діяльність на власний ризик, несуть майнову відповідальність за прийняті управлінські рішення, вживають заходи щодо превенції або усунення наслідків ризикових подій);
- цільове спрямування на одержання надприбутку (підприємницького доходу) як винагороди за заповзятливість, творчу активність, інноваційний пошук, новаторство у виробництві;
- самостійна юридична відповідальність;
- соціальна відповідальність (суб'єкти малого підприємства мають діяти в інтересах суспільства та здійснювати свій внесок у вирішення суспільних і соціальних проблем, працювати за моральними принципами, дотримуватися підприємницької етики, сприяти захисту довкілля).

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

Отже, **мале підприємництво** – це певний тип господарювання, в якому суб'єкти підприємницької діяльності раціонально комбінують (об'єднують) фактори виробництва, на

інноваційній основі і на власний ризик організують підприємницьку діяльність й управляють нею з метою отримання підприємницького доходу та прибутку.

Але саме інноваційне, саме креативне підприємництво не може обійтися без **ділового адміністрування**, тобто потрібно не лише творити, придумувати, але і організовувати, координувати, мотивувати, контролювати. Отже, необхідним елементом будь-якого управління, у тому числі і менеджменту є ділове адміністрування.

Для підприємства, що діє, функціонує у сфері виробництва або сфері послуг, ключовим в словосполучі **«підприємницьке управління»** є слово **«підприємницьке»**, для тільки створеного підприємства ключовим буде слово **«управління»**. На підприємстві, що діє, головною перешкодою розвитку є практика, що склалася, а на новому – її відсутність. Зрозуміло, що нове підприємство не має життєздатного відлагодженого «організму», в рамках якого люди чітко усвідомлюють ціль роботи і способи її досягнення. На думку П. Друкера, *якщо новостворене підприємство не перетворюється на новий бізнес в широкому сенсі цього слова, у відлагоджене і кероване виробництво, воно довго проіснувати не в силах, не дивлячись ні на блискучу підприємницьку ідею, ні на залучений необхідний капітал, ні на якість продукції, що випускається, і навіть існування високого попиту на неї.*

1.3. Особливості підприємництва в Україні: проблеми і перспективи

Для кожного суспільства характерний свій психологічний тип підприємця, що формується і змінюється в результаті пристосування і добору під впливом фактора культури і соціальної атмосфери. Як підкреслює Г.К. Гінс, цей процес створює пануючі в даній нації або країні тип підприємця і форми підприємництва. У науковій літературі наголошується також на такій необхідній умові розвитку малого підприємництва в країні, як **позитивна суспільна думка про підприємців** (це не злодії і обманщики).

За дослідженнями науковців особистісні якості нових українських підприємців значно відрізняються від того соціального типу підприємця, що виробляла українська трудова культура протягом сторіч і який остаточно склався до початку ХХ століття. У нових українських підприємців шановане те що колись різко засуджувалося: паразитизм, спекуляція, лихварство. Стверджують, що на етику нових підприємців вплинув слабкий розвиток самого підприємництва, що ще не запрацював принцип саморегулювання, а в підприємництві бракує здорових сил для очищення своїх рядів від несумлінних ділків.

Для більш чіткої диференціації підприємців як окремої соціальної групи сьогодні особливого значення набувають проблеми пошуку тих соціальних ознак чи критеріїв, які б однозначно і чітко дали змогу ідентифікувати власне підприємців, і «відкинути» тих осіб, підприємцями яких можна назвати лише наближено.

На думку українського соціолога **В. Хмелько**, макросоціальні зміни в сучасному українському суспільстві за роки незалежності призвели до формування **двох полярних груп підприємців**, які ним позначено як **«законні»** та **«затінені»** підприємці. Перша група за десятиріччя незалежності становила лише 3% зайнятого населення, тоді як кількість підприємців (роботодавців та самозайнятих), бізнес котрих так чи інакше був «тіньовим», виведеним за межі правового поля, – близько 12% зайнятого населення, тобто в чотири рази більше

У загальній масі українських підприємців виділяють кілька груп, що розрізняють **за часом входження в бізнес, мотивами і соціальною метою**.

У **першу групу** включають тих, хто колись займався нелегальним підприємництвом і мав досвід комерційної діяльності. У цій групі виділяють **дві категорії осіб**.

Перша – це працівники торгівлі, сфери обслуговування і представники «тіньової економіки» («цеховики», «тіньовики»). Вони почали займатися підприємницькою діяльністю

давно, ще при соціалізмі, у формі спекуляції, нелегального виробництва. Саме вони утворили першу хвилю кооператорів і збільшили свої капітали, використовуючи надані кооператорам пільги і відсутність у той час правового середовища, що відповідає ринковій економіці. До неї примикає й друга категорія – керівники приватизованих підприємств роздрібною торгівлі, сфери послуг, транспорту, будівельної індустрії. Вони прийшли в бізнес трохи пізніше, ставши власниками на хвилі приватизації.

До другої групи відносять тих, хто мав досвід легальної, але досить вільної по поняттях того часу комерційної і господарської діяльності і встиг вклинитися в систему господарських зв'язків різних галузей до руйнування економіки країни. У цій групі також виділяють дві категорії осіб.

Перша категорія – «номенклатурні підприємці», «начальство» – це колишня партійно-адміністративна номенклатура, директори великих і середніх підприємств («червоні директори»), які скористалися своєю близькістю до влади, колишніми зв'язками, максимально використали приватизаційні процеси та очолили корпоративні (часто державні) підприємства та володіли (й володіють) великими пакетами акцій приватизованих підприємств. Представники цієї хвилі підприємництва основні капітали сколотили в ході незаконної, грабіжницької приватизації. Для цього вони користувалися близькістю до розподільної годівниці, оскільки займали ключові позиції в структурах власті і виробництва.

Друга категорія – це керівники об'єднаних студентських будівельних загонів, представники молодіжних організацій, профспілкові керівники що мали доступ до комерційних справ. Їх ціль – розбагатіти, використовуючи сприятливу ситуацію.

Трохи відокремлено існують третья і четверта категорії підприємців. У третю входять ті, хто мав гарний досвід управлінської й економічної роботи на промислових підприємствах і зміг одержати якийсь капітал від приватизації. Їм вдалося пустити в хід якусь частину продуктивного капіталу, використовуючи по причині відсутності обігових засобів бартерні угоди. Вони мали на меті реалізувати себе, самоствердитися.

Четверта група по мотивації примикає до третьої. До неї віднесені ті, хто, на відміну від «човників», маючи виробничий досвід і наукові знання, прагнув прикласти їх до виробництва товарів і послуг, розраховував тільки на свої вмілі руки і розумну голову. Це народні умільці, представники технічної інтелігенції і прикладної науки. Їх ціль – працевлаштування, реалізація свого трудового і науково – технічного потенціалу. Вони представляють здорові сили в підприємстві, але економічно не захищені.

П'ята група – «вимушені підприємці» або «масові підприємці». Велика частина населення, залишившись в ході реформ без роботи, зарплати і коштів для існування, вимушена зайнятися підприємництвом, щоб вижити і прогодувати сім'ю і дітей. До «масових підприємців» відносяться і бабусі, що поширюють газети, і широко відомі «човники». Масове підприємство зовсім не означає дій в масі, у групі, спільно. Навпаки, мається на увазі саме підприємство на основі індивідуальної ініціативи, пов'язане з особистими якостями кожної людини. Термін «масове» означає лише те, що це стосується великої кількості людей.

Шоста група – антисоціальні організації злочинців-шахраїв (телефонні шахраї, інтернет шахраї, кредитні шахраї та інші). В сучасних умовах, ця група зростає дуже швидкими темпами.

З'явилися і перші українські олігархи. В їхніх руках «ненавмисно» виявилася величезна економічна влада, що підштовхує їх до знаходження політичного впливу на суспільство. Олігархів улаштовує держава, позбавлена економічної влади. Будь-які кроки держави по відродженню власна економічної міцності викликають з їх боку запеклий опір.

Яким би шляхом підприємці не прийшли у бізнес «законним» чи «затіненим», вони складають особливу соціальну групу (бізнес-прошарок), від дії якої залежить благополуччя держави, народу і кожної людини. Тому дуже важлива їх мотивованість. Одні з них

мотивовані на розвиток економіки суспільства і власного матеріального благополуччя – це позитивна мотивованість, інші, на розвиток тільки власного матеріального благополуччя любим шляхом – це руйнівна для суспільства мотивованість

Узагальнені висновки соціологічних досліджень особистісних якостей підприємців і відношення до них населення створюють картину невтішну, насичену тривогою за долю нової хвилі національного підприємництва

По-перше, основна маса населення психологічно, професійно і матеріально не підготовлена до підприємницької діяльності такого типу. При цьому досить яскраво виявляється розходження в сприйнятті різними регіонами України принципів ринкової економіки західного зразка.

По-друге, хоча населення в цілому позитивно відносяться до підприємництва у недержавному секторі. Але сприйняття дрібного бізнесу і володіння дрібною трудовою приватною власністю більш лояльно, чим сприйняття великого бізнесу і володіння великою нетрудовою приватною власністю. Крім того, відношення населення до самих підприємців більш негативно в порівнянні з відношенням до підприємницької діяльності як такої. У населення існує різка ворожість до їх марнотратства, соціальної короткозорості, кримінальних проявів. Недовіра до підприємців підкріплюється тим, що вони часто замішані в злочинних махінаціях і нечесних господарських угодах, жертвою яких стає населення. Такі висновки не стали несподіванкою. Значна кількість нинішніх підприємців створені урядом штучно. У їхніх рядах виявилось чимало субпасионаріїв, людей з порушенням стереотипів поведіння.

Моральні якості підприємців нажалі, викликають у населення негативні емоції – така суспільна оцінка морально-етичної сторони сучасного українського підприємництва, що піднялося на хвилі реформ. Тому одна з найважливіших проблем це відродження культури та морального обличчя сучасного вітчизняного підприємця.

Будь-який підприємець, безперечно, повинен уміти професійно (і завдяки цьому успішно) вести справу у своїй фірмі, постійно брати активну участь у задоволенні потреб ринку щодо нових товарів і послуг за можливо низькими (помірними) цінами. Зрозуміло, що це вимагає від нього новаторського підходу до власної діяльності та ретельного обліку витрат виробництва.

Проте до конкретних дій підприємця господарська реальність висуває не менш важливі вимоги (критерії оцінки діяльності) морально-етичного і духовного характеру. Йдеться проте, що у своїй діяльності підприємець має обов'язково керуватися усталеними у всіх цивілізованих країнах нормами поведінки.

Ясна річ, підприємницька діяльність значною мірою регулюється комплексом норм законодавства (трудового, господарського тощо). Проте далеко не всі норми можуть бути строго (точно, достатньо, достатньо повно) сформульовані. У практичній діяльності підприємця великого значення набувають неформальні контакти між бізнесменами, створення особливої атмосфери довіри, чесності та порядності у ділових стосунках, вірність слову, поважання законів і традицій, тобто тих неписаних правил поведінки і дій, котрі становлять суть поняття «етика підприємництва». Без чесності і порядності в системі відносин між фірмами, банками та окремими фізичними особами ефективна і тривала підприємницька діяльність просто неможлива.

Культура підприємництва має привертати увагу передусім до етичного і поведінкового начал у діяльності підприємця як засобів легітимізації підприємницької влади. Вона є важливим чинником гуманізації сучасного бізнесу. Однак це залежить від того, яке місце у підприємницькій діяльності займатимуть традиційні й набуті цінності й навички.

Підприємницька культура охоплює широкий спектр питань ділової етики та етикету. У кожній галузі чи сфері підприємницької діяльності існують свої правила поведінки, але майже у всіх конкретних випадках вони базуються на:

- чесності й законслухняності підприємця;
- забезпеченні високої якості й технічного рівня своєї продукції;
- забезпеченні безпеки праці;
- чесних і порядних відносинах з постачальниками, клієнтами, партнерами по бізнесовій діяльності.

Варто звернути увагу на те, що ділова етика (етика бізнесу) є одночасно і духовною, і економічною категорією. На думку зарубіжних підприємців, існують певні усталені етичні норми бізнесу, котрих треба обов'язково дотримувати. Основні з них такі:

- найвища продуктивність і найбільший прибуток не повинні досягатися за рахунок завдання шкоди довкіллю;

- конкуренція має здійснюватися чесно, за встановленими правилами;
- необхідно, щоб техніка слугувала людині, а не навпаки;
- морально-етичні норми завжди мають перевагу перед економічними інтересами.

Висока культура підприємницької діяльності є неодмінною умовою досягнення великого господарсько-комерційного успіху на багатьох (якщо не на більшості) підприємствах.

Відомі такі передумови виховання високої культури підприємництва:

- наявність позитивних прикладів;
- забезпечення молоді можливості ознайомлення з основами бізнесової діяльності, її привабливістю і корисністю для всіх верств населення ще у період професійного навчання;
- створення системи навчання й виховання, яка б сприяла розвитку підприємницьких нахилів протягом усього періоду формування особистості;
- наявність і постійна підтримка сімейних контактів і особистих знайомств з успішно працюючими бізнесменами.

Професійна репутація підприємця створюється роками, її нелегко набути, але втратити можна миттєво.

Підприємець з високим рівнем культури має пам'ятати і виконувати певні «заповіти»:

- перше – у своїй діяльності керуватись насамперед інтересами клієнтів;
- друге – постійно працювати над власним бізнесом, а не в ньому;
- третє – використовувати дійову рекламу безпосереднього реагування;
- четверте – гарантувати клієнту повне задоволення його потреб;
- п'яте – щотижня мати звіт про прибуток і збитки, ніколи не залишатись без готівкових коштів;

- шосте – заохочувати дії, що відповідають інтересам власного бізнесу;

- сьоме – організувати власний бізнес, виходячи з виконуваних ним функцій, а не «припасовуючи» його до окремих особистостей;

- восьме – не ототожнювати фінансове благополуччя і власні успіхи, пам'ятаючи, що благополуччя й успіх – не те саме.

1.4. Психологічний портрет підприємця

Так хто ж такий підприємець? Чим він відрізняється від інших людей що займаються бізнесом?

Традиційно до властивостей підприємництва відносять мобільність і динамічність економічної діяльності, волю вибору і пошуку способів економічних дій, тактичні методи дій, їхню відносну короткочасність, постійний підприємницький пошук, високий рівень невизначеності, ризик, погрозу втрат, відповідальність. Усе це висуває специфічні психологічні вимоги до підприємця.

Багато західноєвропейських і американських дослідників, використовуючи різноманітні підходи, намагалися скласти психологічний портрет підприємця, абстрагуючи від специфічних рис і якостей, зв'язаних, наприклад, з формою підприємництва (виробниче,

комерційне, фінансове), або його рівнем (великий, середній, малий бізнес), а також з тим, чи є підприємець інноватором чи ні і, нарешті, чи об'єднує він у собі функції власника з функціями менеджера.

Щоб бути підприємцем, недостатньо мати ідею для бізнесу і стартовий капітал для початку власної справи. Для успішного бізнесу необхідні особливі риси характеру.

Підприємницька поведінка особливо яскраво виявляється в стресовій ситуації, коли фактором стресу є суб'єктивно сприйнята необхідність «виконати дію». І саме цей аспект дає змогу виявити істотні відмінності особистості підприємця від непідприємця.

Підприємець – особа, наділена індивідуально-психологічними характеристиками, здатна на ініціативній та інноваційній основі, не боячись повної відповідальності, йти на ризик та в особливий спосіб поєднати чинники виробництва так, щоб у перспективі діяльності підприємства з'явився додатковий прибуток.

Узагальнений особистісний портрет підприємця, який включає переважно інтелектуальні, комунікативні, вольові властивості і деякі ділові якості, необхідні для забезпечення успіху в підприємстві, має наступний вигляд (табл. 1).

Таблиця 1.

Особистісний портрет підприємця

Психологічні риси підприємця	Індикатори прояву рис підприємця
Пошук можливостей і ініціативність	а) бачить і використовує нові або незвичні ділові можливості; б) діє до того, як його вимусять до цього обставини
Завзятість і наполегливість	а) готовий до неодноразових зусиль, щоб подолати перешкоду; б) змінює стратегії, щоб досягти мети
Готовність до ризику	а) віддає перевагу ситуаціям «виклику» або помірного ризику; б) віддає перевагу діям, щоб зменшити ризик або контролювати результати
Орієнтація на ефективність	а) знаходить шляхи робити речі краще, дешевше, швидше; б) прагне досягати досконалості, покращувати стандарти ефективності
Залучення в робочі контакти	а) приймає на себе відповідальність і йде на особисті жертви для виконання роботи; б) береться за справу з працівниками або замість них
Цілеспрямованість	а) ясно висловлює цілі, має довгострокове бачення; б) постійно ставить і коректує короткострокові задачі
Прагнення бути інформованим	а) особисто збирає інформацію про клієнтів, постачальників, конкурентів; б) використовує особисті і ділові контакти для своєї інформованості
Систематичне планування і спостереження	а) планує, розбиваючи крупні задачі на під задачі; б) розробляє або використовує процедури стеження за виконанням робіт
Здатність переконувати і встановлювати зв'язки	а) використовує обережні стратегії для впливу і переконання людей; б) використовує ділові і особисті контакти як засіб досягнення цілей
Незалежність і самовпевненість	а) прагне до незалежності від правил і контролю інших людей; б) покладається лише на себе перед обличчям протистояння і за відсутності успіху; в) вірить у свою здатність виконувати складні задачі

Джерело: побудовано на основі [15]

1.5. Основні типи (моделі) підприємців

Приведені вище узагальнені риси та індикатори їх прояву притаманні, у тому, чи іншому ступені, любому підприємцю. Але як не існує двох однакових людей, так не існує й двох однакових підприємців. Кожний підприємець, як і кожна людина має свої фахові здібності. Кожна людина обирає свій фах, хто стає лікарем, хто вчителем, хто інженером тощо. Так і підприємці, одні полюбляють торгівлю, другі виробництво.

Фахівці-психологи і практики в галузі бізнесу (підприємницької діяльності) розрізняють такі чотири основні типи (моделі) підприємців:

Тип 1-й: персональний чи індивідуальний підприємець, приватний підприємець, підприємець-одинак. Це такий тип підприємця, котрий прагне винятково до особистих досягнень. Як правило, це підприємець, що працює в малому бізнесі і не володіє (або володіє, але в не яскраво вираженій формі) якостями керівника (менеджера).

До цього типу підприємців відносяться люди, яким необхідно щось робити і чогось досягати, їх головною метою є самореалізація. Вони зазвичай мають гарний потенційний шанс стати успішними підприємцями.

Однак, часто їхній підприємницький успіх не є лише результатом бажання щось робити і чого-небудь досягати, тобто – не є тільки результатом їхніх високих амбіцій. Головним чином підґрунтям і вирішальним фактором їхнього успіху є прагнення бути незалежними, самостійними, покладатися винятково на свій талант підприємця і власні сили, максимально використовувати для самореалізації і самоствердження гарантовані їм суспільством права, свободи, рівні можливості, ринкові відносини, переваги і цінності демократії і т.д.

Це – класичні підприємці, які отримують радість і глибоке задоволення від того, що працюють самостійно і на себе, не відчуваючи чужого тиску, що можуть реалізувати те, що самі запланували, і від того, що, зрештою, досягають поставленої мети. Вони витрачають масу енергії для розвитку своїх підприємств, компаній, багато годин віддають роботі (як правило, наполегливо та інтенсивно працюють, незважаючи на час), їм необхідно бачити результат своєї праці, вони люблять планувати, ставити цілі для майбутніх здійснень і досягнень.

Вони: дуже ініціативні і віддані своїм підприємствам (організаціям, фірмам, компаніям); винятково самостійні і вірять у те, що самі роблять своє життя, контролюють його завдяки власним діям; вірять у те, що вони не раби обставин чи дій інших людей, що їхня робота скерована власними цілями, а не завданнями, поставленими кимось; досягають успіху, наполегливо добиваючись своєї мети, послідовно прямуючи шляхом власних досягнень і перемог; доводять до кінця свої задуми, переборюють кризи, намагаються бути гарними в усьому, беруться за велику кількість справ.

До такого типу підприємців можна віднести приватних підприємців, «підприємців-човників» (які задовольняють потреби ринку), невеликі сімейні й малі підприємства.

Тип 2-й – суперпродавець. Цей тип підприємця, як правило, обдарований талантом співчувати іншим людям, переживати, піклуватися про них, намагаючись допомогти їм усіма можливими шляхами.

Звичайно це – підприємець-посередник, що не володіє (чи що володіє, але не в яскраво вираженій формі) якостями керівника (менеджера). Він може працювати як за наймом, так і самостійно (якщо сам є приватним підприємцем чи підприємцем-одинаком).

Сфера його діяльності – малий і середній бізнес, часто – великий бізнес. Він є основою й еталоном ефективною торгівлі, її рушійною силою. **Справжній суперпродавець – це геній продаж.**

Підприємці цього типу гарні психологи: вони використовують м'який, ненав'язливий підхід до потенційного клієнта, намагаються йому догодити, без насильства акуратно і дуже талановито переконуючи його в перевагах запропонованої продукції,

підштовхуючи його до бажання купити запропонований суперпродавцем продукт, як абсолютно необхідний для покупця.

Вони мають унікальний підхід до реалізації продажів, і здійснюють продажі тому, що їхні споживачі (клієнти) хочуть їм якимось віддячити за проявлені до них щиросердну увагу і такт. Іншими словами, клієнти купують запропоновану їм продукцію (товар, послуги) якоюсь мірою і тому, що хочуть зробити суперпродавцю послугу у відповідь. Суперпродавці уміло використовують подяку покупців. Для суперпродавців дуже важливі добрі взаємини з покупцями, вони люблять соціальні ситуації і спілкування з групами людей. Вони: спілкуються з покупцями й дістають від цього задоволення; вважають, що саме продажі є основною (дуже важливою чи найголовнішою) метою як для підприємства (фірми, компанії), в якому вони працюють, так і для них самих; народжені для торгівлі і здійснення продажів і нічого іншого в житті не вміють робити краще за це. Для того щоб досягти підприємницького успіху, їм **потрібно займатися торгівлею** – йти по шляху продажів, продавати якнайбільше, витрачаючи значний час на продажі. А для успішного ведення бізнесу в їхньому власному підприємстві (фірмі, компанії), необхідно шукати кваліфікованого менеджера, який міг би керувати співробітниками і вести справи.

До такого типу підприємців можна віднести ринкових торговців, продавців приватних салонів і магазинів, рекламних агентів виробничих підприємств, торгових, туристичних, страхових, медичних і інших компаній та фірм.

Тип 3-й – природжений (справжній, істинний) менеджер. Підприємці цього типу люблять брати відповідальність на себе, вони процвітають на корпоративних керівних позиціях, тому що виявляють яскраво виражені якості лідера. Завжди хочуть бути першими, тому люблять боротися за першість. Не бояться конкуренції, а навпаки, не мислять себе поза конкурентною боротьбою і змагаються тільки за першість.

Усе їхнє життя – боротьба з конкурентами і суперниками, ціль їхнього життя – завжди перемагати й отримувати задоволення від перемоги. Вони, як правило, винятково амбіційні, сміливі і рішучі, поважають і шанують заслужений авторитет, тому орієнтуються на тих (і відкриті тим), хто має авторитет

Люблять: владу, керувати, приймати рішення, що мають суспільний резонанс; діяти від імені громадськості (відчуваючи себе частиною всього співтовариства). Часто вони приходять у підприємництво з великих компаній і як правило, стають успішними маркетологами, частково керуючи ринковим (маркетинговим) процесом. Однак частіше вони досягають значних успіхів завдяки відмінній організації торгівлі і продажів, добре розбираючись у торгівлі і будучи від природи гарними продавцями.

Вони змушують (провокують, умовляють, примушують, схиляють) споживачів до покупки, нав'язують їм свою продукцію, чинять на покупців тиск і прес, використовуючи логіку і силу переконання, їхній агресивний підхід багато в чому відрізняється від м'якого, делікатного і ненав'язливого підходу суперпродавців. Їхня внутрішня сила і впевненість керують зростанням підприємств (фірм, компаній). Часто їм не потрібний генеральний менеджер, тому що вони самі є ним. Їхній ідеальний шлях до успіху – це вміле керування середнім або великим бізнесом, їхня головне завдання – знайти чи самостійно розпочати досить великий бізнес, де б затребувався і реалізувався їхній управлінський талант.

На відміну від лідерів-керівників, у яких зовсім відсутні (або є, але неяскраво виражені) задатки (уроджені якості, риси характеру, схильності, особливості психіки і т.п.) підприємця, природжений (істинний, дійсний) менеджер є підприємцем, що володіє яскраво вираженими якостями керівника (менеджера). Він відноситься до числа організаторів і керівників середнього і великого бізнесу. Розрізняють і суперменеджерів – керівників-організаторів підприємницької діяльності найвищої кваліфікації, найвищого рівня управління, наділених максимальними повноваженнями. До них відносяться і так звані головні виконавчі чиновники (ГВЧ) – менеджери, що організують виробничу діяльність

підприємств, компаній і фірм, керують цією діяльністю, реалізуючи тактичні завдання бізнесу

Як приклад, до природжених (істинних, дійсних) менеджерів можна віднести організаторів і керівників середніх і великих виробничих (промислово-індустріальних, сільськогосподарських) і невиробничих (сфера послуг, соціальна сфера) підприємств. Суперменеджери ж керують діяльністю транснаціональних корпорацій, міжнародних компаній, готельних і туристичних комплексів вищих категорій і т.п.

Тип 4-й – генератори великих ідей. Вони генерують нові ідеї, винаходять нові товари, знаходять нові ніші для бізнесу, розвивають нові процеси. І взагалі знаходять шляхи і можливості, як перегнати чи переграти (обійти, випередити, передумати) конкурента.

Вони є новаторами в істинному підприємницькому розумінні, їх сильно захоплює світ ідей, вони бажають і вміють творити. Але їхній ентузіазм може завести їх убік від головної мети, і вони можуть зазнати невдачі через те, що недостатньо прораховують ризик (покладаючись в основному на інтуїцію). Для того щоб зрівноважити (мінімізувати) ризик, до якого веде цей ентузіазм, необхідна, у достатній мірі, серйозна (сконцентрована) увага і велика обережність. Часто їм навіть потрібна зовнішня допомога: хтось повинен їх підстрахувати, стримувати, допомагати бути уважними й обережними. Часто вони бувають занадто ідеалістичними і недостатньо практичними.

На їхню думку, ідеальний шлях до підприємницького успіху – генерувати нові ідеї, продумувати шляхи, як переборювати перешкоди, успішно проходити через різні ситуації, мати бачення перспективи розвитку для своєї справи і свого підприємства, фірми, компанії (іншими словами – передбачати майбутнє, тобто бути провидцями).

Досить часто генератори великих ідей займаються підприємництвом, пов'язаним з високими технологіями, новою технікою і винахідництвом.

Як правило, генератори великих ідей є виробниками матеріального чи нематеріального (сфера послуг) продукту, які не володіють (або володіють, але в недостатньо яскраво вираженій формі) якостями керівника (менеджера). Серед них зустрічаються генії підприємницької справи, неабиякі особистості, що просувають уперед науково-технічний прогрес.

Відзначимо, що ці чотири типи (моделі) особистості підприємця далеко не однорідні. Деякі успішні підприємці характеризуються одним із цих типів (моделей), а в комусь поєднуються особливості декількох типів (моделей).

Головне, якщо ви за своїми характеристиками відноситеся до якого-небудь типу (моделі) підприємця, ви досягнете успіху, якщо тільки виявитеся саме в тій ситуації, що відповідає цьому типу (цій моделі) і в якій ви зможете реалізувати себе, використовуючи свої якості і свою силу. Знайдіть цю ситуацію, і ви будете успішно працювати! Наприклад, якщо ви суперпродавець, не витрачайте багато часу на сидіння за столом, займаючись адміністративною роботою (управлінням). Якщо ж ви генератор великих ідей, не витрачайте час на менеджмент, продаж і господарські справи підприємства: займайтеся тим, до чого у вас лежить душа і що у вас краще виходить – творчістю і новаторством. Аби мати успіх, особистість підприємця і його поведінка повинні відповідати один одному. Іншими словами: не переробляйте себе, будьте таким, який ви є, і використовуйте свій тип моделі (свої якості і свою силу), робіть акцент у своїй діяльності на свій тип моделі – на свої сильні якості і свою внутрішню силу.

Крім цього, використовуючи свої сильні сторони, ви повинні блокувати і нівелювати (згладжувати) свої слабкі сторони. Якщо ви суперпродавець, котрий почав новий бізнес, вашою фірмою все одно потрібно керувати, і хтось повинний здійснювати менеджмент нею. Якщо ви генератор ідей, вашій фірмі потрібна система для того, щоб довести ваші

задуми до ринку. Це – досить складні проблеми, вирішення яких потребує формування команди.

Якщо в підприємця яскраво присутні ознаки більш одного типу (моделі) і він характеризується рисами, притаманними двом чи більше типам, то це – **комплексний підприємець**. Як правило, **найбільш відомі успішні підприємці мають ознаки відразу декількох типів (моделей)**.

Додатково виділяють **ще один тип підприємців – інтелектуалів**, дійсних конструкторів підприємницької справи, що відносяться до генераторів великих ідей. Це – засновники нового бізнесу, які вміють і можуть відкрити (заснувати) новий бізнес, створити нові підприємства (фірми) і таким чином організувати нові робочі місця. Їм байдуже, у якій сфері діяльності починати нову справу – усе одно це вдається. Потім вони набирають команду, наймають менеджера, і, або самі керують новим бізнесом, або продають (передають) цей бізнес (справу, підприємство, фірму) іншим хазяям (бізнесменам-власникам чи менеджерам). Також до числа підприємців-інтелектуалів належать і видатні вчителі основ підприємницької діяльності – психологи і педагоги, що мають практичний досвід у галузі організації і ведення бізнесу і що заклали теоретичні основи науки про підприємництво (такі, як Д.Карнегі, Н.Хілл, Л.Б.Хельзел та ін.).

Окрім психологічних рис та типології підприємців необхідно враховувати **мотиви**, якими вони керуються у своїх діях. Залежно від домінуючої мотивації підприємницької діяльності можна виділити **три типи підприємців**, орієнтованих на прибуток, задоволення власних соціальних потреб, новації.

1. Підприємець, ***орієнтований на прибуток***. Такий підприємець цілком поглинутий одним єдиним мотивом – отримати якомога більше зиску. Усе, що оточує підприємця, розглядається ним як потенційний (реальний) засіб, інструмент для досягнення своїх далекоглядних економічних цілей. Діяльність такого підприємця спрямована на постійне зростання доходів і стимулювання продажів власної продукції.

2. Підприємець, ***орієнтований на задоволення власних соціальних потреб***. Даний тип підприємця керується у своїй діяльності не одним, а кількома мотивами. Окрім економічної мотивації, не менш визначальну роль посідає задоволення широкого спектра соціальних потреб, пов'язаних зі спілкуванням, досягненням визнання чи вищого статусу в суспільстві.

3. Підприємець, ***орієнтований на новації***. Це інноваційний тип підприємця, який у своїй діяльності керується мотивами творчої самореалізації. Спрямовує свої зусилля на реалізацію своїх помислів, винаходів. Його поведінка відзначається одержимістю, креативністю. Прагнення втілити у життя свої ідеї визначає смисл його підприємницької діяльності.

Ви знайшли себе? Зрозуміли яким бізнесом Вам слід зайнятися? Це допоможе Вам вибрати і реалізувати вірну бізнес-ідею.

ТЕМА 2. ФАКТОРИ, ЩО ВИЗНАЧАЮТЬ ОСОБЛИВОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ МАЛОГО ПІДПРИЄМСТВА

Фахівці вважають, що не існує єдиної ідеальної моделі управління, оскільки кожна фірма унікальна. Фірми знаходяться в процесі постійного пошуку своєї моделі управління. Це безперервний процес, тому що змінюється сама фірма і її середовище.

Малий бізнес дуже різноманітний. Він різниться за цілою низкою факторів, і кожен з них в тій чи іншій мірі впливає на особливості управління конкретною фірмою. Серед таких факторів слід зазначити розмір підприємства, чисельність і склад працюючих, форму власності, галузь діяльності, обсяг і асортимент продукції, що випускається або послуг, організаційну структуру підприємства та інше.

Крім того, особливості менеджменту малого бізнесу визначаються функціями, покладеними на малі підприємства, їх місцем в економіці країни, діловим середовищем, в якому вони розвиваються, нарешті, державною політикою. Перераховані складові утворюють сукупність факторів, які визначають особливості менеджменту малого підприємства. Розглянемо основні з них.

2.1. Розмір має значення або які підприємства називають малими

До 2018 року підприємства для визначення свого розміру керувались нормами господарського кодексу. З 1 січня 2018 року класифікація підприємств здійснюється згідно нормам визначеним *Законом України від 05.10.2017 р. №2164-VIII «Про внесення змін до Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» (щодо удосконалення деяких положень)*. Внесено зміни до ст. 2 Закону про бухоблік, а саме: додано класифікацію підприємств (крім бюджетних установ). Тепер усі підприємства можуть належати до мікропідприємств, малих, середніх або великих підприємств

Із нововведеного, поняття підприємства, що становить суспільний інтерес. Це підприємства – емітенти цінних паперів, цінні папери яких допущені до біржових торгів, банки, страховики, недержавні пенсійні фонди, інші фінансові установи (крім інших фінансових установ та недержавних пенсійних фондів, що належать до мікропідприємств та малих підприємств) та підприємства, які відповідно до цього Закону належать до великих підприємств. Тобто і мікропідприємство може бути підприємством суспільного інтересу.

Для зручності критерії та норми узагальнимо в таблицю 2.

Таблиця 2.

Критерії та норми віднесення підприємство до певного розміру

Категорія підприємства	Критерії оцінки за рік, що передусь звітному*		
	Балансова вартість активів, євро**	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), євро**	Середня кількість працівників***,
Мікропідприємства	До 350 тис	До 700 тис	До 10
Малі	До 4 млн	До 8 млн	До 50
Середні	До 20 млн	До 40 млн	До 250
Великі	Понад 20 млн	Понад 40 млн	Понад 250

* Новостворені підприємства для визначення своєї групи застосовують показники на дату складання першої річної фінзвітності.
 ** За середньорічним курсом НБУ (див. www.bank.gov.ua/files/Exchange_r.xls).
 *** Для його розрахунку використовують Інструкцію № 286 (див. спецвипуск «Податки & бухоблік», 2020, № 77, с. 15).

Джерело: побудовано на основі URL: <https://i.factor.ua/ukr/journals/nibu/2020/december/issue-103/article-112583.html>

Важливо! Для віднесення підприємства до певної категорії достатньо, щоб показники фінзвітності за попередній рік відповідали водночас **щонайменше двом критеріям**.

На що впливає вид (група) підприємства за розміром.

Приналежність підприємства до певної групи (виду) за розмірами впливає, зокрема, на:

- **вибір форм фінансової звітності та ведення обліку (малі та мікропідприємства можуть використовувати форми з П(С)БО 25 «Спрощена фінансова звітність»)** – див. статтю **«Зміни до П(С)БО 25: знайомимося з наслідками»** у газеті № 137/2019;

- періодичність звітування у статистику (мікропідприємства подають до статистики лише річну фінзвітність) – див. статтю «Зміни до порядку подання фінзвітності: новації для малих підприємств і не лише» у газеті № 143/2019;

- необхідність застосування МСФЗ (великі підприємства (як такі, що становлять суспільний інтерес) обов'язково використовують міжнародні стандарти) – див. ч. 2 ст. 12¹, абз. 21 ст. 1 Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» від 16.07.1999 р. № 996-XIV, далі – Закону про бухоблік;

- обов'язковість оприлюднення фінансової звітності разом з аудиторським висновком (малі та мікропідприємства не зобов'язані оприлюднювати фінзвітність разом з аудиторським висновком, окрім тих, які належать до фінустанов. А ось середні та великі – обов'язково її оприлюднюють) – див. статтю «Оприлюднення фінзвітності з аудиторським висновком: роз'яснення Мінфіну» у газеті № 281/2018;

- необхідність подання декларацій до податкової в електронній формі (платники податків, що належать до великих та середніх підприємств, подають податкові декларації до контролюючого органу в електронній формі. Декларацію з ПДВ усі платники цього податку подають в електронній формі незалежно від розміру) – див. п. 49.4 ПКУ;

- тривалість проведення виїзних перевірок;
- подовження строків проведення перевірок;
- облік у ДФС великих платників податків.

Від масштабу підприємства залежить не лише комплект скороченої звітності для «малюків» (форми «м» або «мс»), але віднедавна і строки її подання (щоквартально чи один раз на рік). Тому правильне визначення своєї «розмірної» групи – уже пів справи. Ось і давайте розберемося: де проходить межа між малими і мікропідприємствами? Як не упустити момент, коли, наприклад, мале підприємство повинне залишити «насаджену» групу і перейти в розряд мікропідприємств (і навпаки)?

Правило 1. Підприємства, які є єдиниками третьої групи, для цілей складання фінзвітності не повинні визначати свою категорію. Вони ведуть бухоблік і подають фінзвітність у порядку, установленому НП(С)БО 25 (п. 44.2 ПК, ч. 3 ст. 2 Закону № 996).

Правило 2. Значення показників критеріїв беруть на дату складання річної фінансової звітності за рік, що передують звітному. Тобто для визначення категорії, якій підприємство відповідало в 2020 році, потрібно брати дані фінзвітності за 2019-й.

Правило 3. Для визначення відповідності критеріям, установленим у євро, застосовується офіційний курс гривні до іноземних валют (середній за період), розрахований на підставі курсів НБУ, установлених для євро протягом відповідного року.

Правило 4. Чисельність працівників і чистий дохід визначаємо в цілому за рік, а дані про вартість активів – на кінець року.

Правило 5. При виборі категорії підприємство повинне відповідати двом із трьох запропонованих критеріїв одночасно.

Правило 6. Якщо підприємство певної категорії протягом двох років підряд не відповідає критеріям, необхідним для даної категорії, йому доведеться перейти до іншої категорії, якій воно відповідає.

Правило 7. Новостворені підприємства при визначенні відповідності «розмірним» критеріям застосовують показники на дату складання своєї першої річної фінансової звітності.

При цьому встановлено три зауваження:

1) новоутворені підприємства під час визначення відповідності критеріям застосовують показники на дату складання річної фінансової звітності. Тобто у першому звітному періоді (яким вважається рік з дати початку створення підприємства до 31 грудня) нові підприємства вперше визначатимуть, до якої категорії вони належать, за результатами власної діяльності в такому році;

2) якщо підприємство однієї з наведених категорій за показниками річної фінансової звітності протягом двох років поспіль не відповідає наведеним критеріям, воно відноситься до відповідної категорії підприємств. Отже, передбачено можливість автоматичного переходу з однієї категорії підприємств до іншої. Але такий перехід можливий протягом двох років – тобто, наприклад, якщо у одному році велике підприємство відповідає критеріям середнього, статус середнього підприємства воно отримає лише в наступному звітному році, і то якщо відповідатиме критеріям середнього підприємства за показниками фінзвітності такого року.

Приклад. Якщо за показниками фінзвітності за 2019 рік ми, наприклад, мікропідприємство, а за даними фінзвітності за 2020 рік – мале, то у 2021 році ми все одно вважаємося мікропідприємством. І тільки якщо за показниками фінзвітності за 2021 рік ми знову відповідатимемо критеріям малого підприємства, то з 2022 року вважатимемося малими підприємствами

3) Фінансова звітність підприємств не становить комерційної таємниці, не є конфіденційною інформацією та не належить до інформації з обмеженим доступом, крім випадків, передбачених законом. На фінансову звітність не розповсюджується заборона щодо поширення статистичної інформації. Підприємства зобов'язані надавати копії фінансової звітності та консолідованої фінансової звітності за запитом юридичних та фізичних осіб у порядку, передбаченому Законом України «Про доступ до публічної інформації».

Підприємства зобов'язані подавати фінансову звітність органам, до сфери управління яких вони належать, трудовим колективам на їх вимогу, власникам (засновникам) відповідно до установчих документів, якщо інше не передбачено цим Законом. Органам державної влади та іншим користувачам фінансова звітність подається відповідно до законодавства.

Важливо!

Як бути, якщо підприємство за трьома критеріями потрапляє в три різні категорії? Наприклад, за кількістю найманих працівників є мікропідприємством, за вартістю активів – малим, а за сумою доходу – середнім (або великим). У цьому випадку підприємство вважатиметься малим (тобто обираємо середину). Такий підхід (з конкретними прикладами) викладений в інформаційному повідомленні Мінфіну від 12.11.2018 р.

2.2. Кількісні фактори впливу

Як вказано вище до кількісних факторів впливу відносять *чисельність зайнятих на підприємстві, об'єм продажів (оборот) і вартість активів*.

Для менеджменту число зайнятих на підприємстві грає визначальну роль. Від цього показника залежить відношення власника підприємства до праці і управління бізнесом, міра його контакту з персоналом. Тобто залежно від чисельності тих, що працюють на підприємстві має специфіку і менеджмент. Ремісник є і власником, і керівником, і працівником в одній особі. Дрібний підприємець сам управляє своєю фірмою і має прямий контакт з працівниками. Середній підприємець наймає працівників розумової праці і контактує в основному з ними, здійснюючи загальне управління підприємством. Крупний підприємець відокремлений від управління підприємством і не має прямого контакту з персоналом, особливо робочими.

У Японії, наприклад, в зв'язку з цим, виділяють три рівні управління:

1. Неорганізоване управління.
2. Організоване управління.
3. Науково обґрунтоване організоване управління.

Перший низький рівень технології управління відповідає малим підприємствам з **чисельністю працюючих до 20 чоловік**. У них відсутній спеціальний управлінський підрозділ, а само управління ведеться на елементарному рівні і включає **ведення бухгалтерського обліку, контроль за рентабельністю господарської діяльності, керівництво роботою**.

Другий середній рівень технології управління відповідає підприємствам з **чисельністю працюючих від 21 до 100 чоловік**. У них є спеціальний управлінський підрозділ, зайнятий організацією тих або інших сторін господарської діяльності. Як правило, **управління виробництвом, збутом, працею, фінансами**.

Третій високий рівень технології управління відповідає підприємствам з **чисельністю працюючих більше 100 чоловік**. На таких підприємствах є добре організовані управлінські підрозділи. Кожен з таких підрозділів володіє високою технологією управління в своїй області.

У такому поділі підприємств присутня своя логіка. У невеликому магазині, кафе, пекарні і так далі немає необхідності мати фахівця-менеджера, та це і не вигідно. Звичайно функції управління малим підприємством бере на себе його власник вважаючи, що їх краще виконувати самому, чим передоручати іншим.

В міру зростання масштабів діяльності підприємства з'являється потреба в залученні фахівця з управління, тобто менеджера, або навіть в створенні спеціальної управлінської групи. Якщо організаційна структура підприємства стає розгалуженою, тобто колектив ділиться на ряд груп, може виникнути необхідність виділення лінійних і функціональних фахівців з управління. Роль керівника підприємством у такому разі багато в чому зводиться до координації дій лінійних і функціональних служб.

Таким чином, головною вимогою до управління малим підприємством в умовах ринку є забезпечення його пристосованості до мінливих умов господарювання.

2.3. Власність, як фактор впливу

Малий бізнес має наступні форми власності – приватну індивідуальну, приватну колективну (пайову і акціонерну), державну, змішану. Особливості менеджменту малих підприємств деяких форм власності представлені в таблиці 3.

Таблиця 3

Переваги та недоліки підприємств різних форм власності

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

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

2.4. Якісні фактори впливу

Серед учених немає єдиної думки, що вважати *якісними факторами*. Існують два підходи. У основі **першого підходу** лежать характеристики зовнішнього середовища. **Другий підхід** базується на розгляді малого підприємства не як зменшеного різновиду великої компанії, а як організації, функціонування якої відрізняється від діяльності крупної фірми рядом специфічних особливостей.

Перший підхід характеризують чотири групи чинників:

Перша група об'єднує показники стану економіки і кон'юнктури. Сюди входить, перш за все, залежність стану економіки від фази циклу (під'їм, спад, криза і поживавлення). Фаза циклу впливає не лише на економіку в цілому, але і на положення дрібних підприємств. Окрім фази циклу на розвиток малого бізнесу впливає загальний стан економіки (рівень інфляції, доступ до кредиту, величина ставки відсотка).

Друга група чинників визначається наявністю відповідної інфраструктури. Відомо, що крупні банки, страхові компанії і інші фінансові установи, обслуговуючі крупний бізнес, вважають за краще не мати справи з дрібними підприємцями. Тому потрібна розгалужена мережа невеликих банків, система спеціалізованих організацій за участю держави, які могли б давати гарантії по приватних позиках. Крім того, необхідні багаточисельні невеликі фірми, що займаються вивченням ринку, кон'юнктури, руху цін і доходів тощо і що надають інформацію дрібним бізнесменам, які не можуть вести маркетингові дослідження самостійно.

Третя група чинників пов'язана з державою. Державна підтримка малого бізнесу грає велику роль в його розвитку. А політика держави може підтримувати малий бізнес, а може просто ігнорувати його. Підтримка здійснюється різними шляхами, забезпечуючи сприятливі умови для розвитку малого бізнесу. Це може бути:

- простота реєстрації і ведення звітності;
- податкові пільги;
- надання позик і гарантій по ним;
- забезпечення державними замовленнями;
- організація навчання і консультаційна допомога;
- забезпечення необхідною літературою, документацією та ін.

Негативний вплив політики держави виявляється в надмірній бюрократизації окремих організаційних процедур і недостатній увазі до стимулювання діяльності малих підприємств, що виражається:

- у складності реєстрації;
- регламентації в організації обліку, звітності, необхідності ведення бухгалтерських книг тощо;
- відсутності спеціальних (дієвих, а не формальних) пільг для малих підприємств.

Четверта група чинників стосується соціальних аспектів. Для розвитку малого бізнесу важлива наявність не лише сприятливого економічного, але і соціального середовища, **доброзичливого відношення до бізнесу взагалі і до дрібного бізнесу, зокрема**. Несприятливе соціальне середовище – це негативне відношення і не престижність бізнесу,

особливо малого, коли успіх бізнесмена викликає агресивність тих, що оточують, а невдача – прирівнюється до ганьби. Ментальною особливістю сучасної України є несприятливе відношення оточуючих до малого бізнесу.

Другий підхід до розуміння якісних чинників виходитиме з особливостей організації малого і середнього бізнесу, які виражаються у вищій сприйнятливості до технічних, організаційних і управлінських нововведень, необхідності постійно адаптуватися до змін зовнішнього середовища і, отже, видозмінюватися внутрішньо. На основі цих особливостей можна об'єднати малі і середні підприємства в несхожу на крупні корпорації типологічну форму підприємництва із специфічними проблемами, методами і способами організації і ведення бізнесу, яка характеризується наступними якісними чинниками:

- відносно невеликим числом вироблюваних продуктів (послуг);
- порівняно обмеженими ресурсами (фінансовими, кадровими і т.п.) і переважним використанням нецентралізованих (неформальних) джерел фінансування, що практично не дозволяє виходити за рамки основної діяльності;
- високою організаційно-функціональною гнучкістю і мобільністю;
- менш розвиненими системами управління, порівняно нескладними процедурами оцінки і контролю стратегічного положення фірми;
- несистематичністю менеджменту, переважанням управління на основі здорового глузду;
- концентрацією більшості акцій і відповідно управлінських постів у засновників підприємства і їх родичів (функції власності і управління найчастіше не розділені);
- здатністю опанувати лише обмежені (локальними) сегменти ринку;
- стійким прагненням зберегти юридичну незалежність фірми за будь-яку ціну (малі і середні підприємства порівняно рідко є юридично підлеглою складовою частиною крупнішого бізнесу за винятком випадків, коли крупні корпорації самі створюють в рамках своєї корпоративної структури малі підприємства для вирішення якихось вузьких інноваційних, технологічних і збутових задач);
- уразливістю для несприятливих змін в макро- і мікросередовищі фірми, нестійкістю в кризових ситуаціях, що нерідко підштовхує власників малого підприємства до припинення підприємницької діяльності (процеси створення і ліквідації малих фірм значно активніші, ніж аналогічні процеси в корпоративному секторі практично у всіх країнах) або відходу в тіньову економіку, фактично не контрольовану державою, але тісно пов'язану з кримінальними структурами;
- чіткою орієнтацією на ринок, конкурентними механізмами самовідтворення.

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

2.5. Національні особливості управління малими підприємствами

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

Таблиця 4.

**Порівняльний аналіз японської
і американської систем менеджменту малого бізнесу**

Американська	Японська
Індивідуальний процес ухвалення рішень.	Процес ухвалення рішень заснований на принципі консенсусу.
Індивідуальна відповідальність	Колективна відповідальність.
Чітка формалізована структура менеджменту.	Гнучкий неформальний підхід до створення структури менеджменту.
Індивідуальний контроль з боку керівництва.	Загальні, неформальні процедури контролю.
Швидка оцінка і просування.	Повільна оцінка і просування.
Орієнтація процесу відбору керівників на професійні навички і ініціативу.	Орієнтація вибору керівників на здібності здійснювати координацію і контроль.
Стиль менеджменту зорієнтований на індивідуума.	Стиль менеджменту зорієнтований на групу.
Орієнтація менеджерів на досягнення індивідуальних результатів.	Орієнтація менеджерів на досягнення гармонії в групі і групові досягнення.
Цільові формальні стосунки з підлеглими.	Особові, неформальні стосунки з підлеглими.
Просування, засноване на індивідуальних досягненнях і результатах.	Просування, засноване на урахуванні віку і стажу роботи.
Спеціалізована професійна підготовка (підготовка вузьких фахівців).	Неспеціалізована професійна підготовка (підготовка керівників універсального типу).
Тісний зв'язок розміру оплати з індивідуальними результатами і продуктивністю.	Визначення оплати залежно від багатьох чинників (стаж роботи, показники роботи групи тощо).
Короткострокова зайнятість.	Довгострокова зайнятість.

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

Так формується національна модель організації управлінської діяльності.

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

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

2.6. Організаційно-правові форми підприємництва, їх основні особливості в Україні

Підприємство повинне діяти і господарювати в межах законодавства, яке регулює всі напрями його діяльності. З великої кількості юридичних актів визначальним є: Закон України «Про підприємства в Україні», який регламентує діяльність різних видів підприємств, визначає види і організаційні форми підприємств, правила їх створення і ліквідації, механізм здійснення ними підприємницької діяльності, створює однакові правові умови

для діяльності підприємств незалежно від форм власності і системи господарювання, забезпечує самостійність підприємств, чітко фіксує їх права і відповідальність в здійсненні господарської діяльності, регулює стосунки з іншими суб'єктами господарювання і державою; статут підприємства; погоджений з чинним законодавством колективний договір, який регулює стосунки трудового колективу з адміністрацією підприємства.

Відповідно до чинного законодавства України мале підприємництво може здійснюватися в будь-яких організаційних формах по вибору підприємця. Отже, організаційна форма підприємства в першу чергу залежить від його засновника.

У Україні малі підприємства можуть створюватися: а) *громадянами, членами сім'ї і іншими особами, які спільно ведуть трудове господарство*; б) *державними, орендними, колективними, сумісними і іншими підприємствами, організаціями, суспільствами, асоціаціями і др.*; у) *державними органами, які уповноважені управляти державним майном*.

Якщо підприємство створюється одним громадянином (або сім'єю), то це буде індивідуальне (або родинне) підприємство. Індивідуальне підприємство – *це підприємство (фірма), яким володіє, а часто і керує одна особа або сім'я, яка отримує весь прибуток і береть на себе всю відповідальність за справу*. Це найпростіша форма підприємництва. У США понад 12 млн. таких фірм, і представляють вони 76% загального числа всіх підприємств країни. Це дрібні підприємства, їх частина в загальних доходах представляє приблизно 9%. Одноосібна форма підприємництва набула поширення в сільському господарстві, будівництві, оптовій і роздрібній торгівлі, сфері харчування, консультаційних і інших формах послуг. Його безперечною перевагою є простота в організації і управлінні, висока самостійність і мотивованість, оперативність, порівняно невисока потреба в стартовому капіталі, схильність до інновацій тощо.

Якщо підприємство створюється двома або декількома громадянами, то таке підприємство вже може бути як товариством з обмеженою відповідальністю, так і кооперативом, або акціонерним товариством і тощо, зі всіма особливостями, які пов'язані із створенням такого підприємства й особливостями фінансово-господарської діяльності.

Підводячи підсумок, можна сказати, що малі підприємства можуть бути:

1. По формах власності – приватні, державні, спільні.

Приватні – а) приватні підприємці фізичні особи; б) приватні підприємці юридичні особи – фірми одноосібного володіння, в) **партнерства** – підприємства якими на паях володіють два або більше осіб, в) **корпорації або акціонерні товариства**

2. Незалежно від виду, масштабів або сфер діяльності всі фірми функціонують в певних організаційно-правових формах, передбачених законами відповідної країни. Вказані форми визначають порядок створення фірми, відповідальність і правомочність її членів, форму звітності і оподаткування, структуру органів управління, порядок перетворення або ліквідації.

В основному на Україні існують наступні організаційно-правові форми: **приватні підприємці фізичні і юридичні особи (фірми одноосібного володіння), кооперативи, повні товариства, командитні товариства (дійсні члени і вкладники), командитно-акціонерні товариства (дійсні члени і акціонери), товариства з обмеженою відповідальністю, товариства з додатковою відповідальністю, акціонерні товариства (відкритого і закритого типу) і ін.** (див. рис. 1).



Рис. 1. Організаційно-правові форми бізнесу

Кожна з вказаних основних форм організації бізнесу має свої переваги і недоліки, і лише з врахуванням їх та конкретних умов підприємництва можна віддавати перевагу тій або іншій формі.

Основні форми організації бізнесу відрізняються між собою здатністю добувати початковий капітал для ведення справи. Так, джерела капіталу для одноосібного володіння, як правило, обмежуються особистими заощадженнями, позиками у родичів та друзів, позиками в банку тощо. Один із способів добування капіталу – залучення одного або більшої кількості партнерів. Але більш дієвим способом добування капіталу є інкорпорація – залучення нових співвласників.

Згадані форми бізнесу відрізняються рівнем відповідальності за бізнес: борги і юридичні рішення. При одноосібному володінні власник особисто відповідає за всі зобов'язання фірми: в разі банкрутства кредитори саме йому пред'являють позов на його майно, аби сплатити борги. Власник фірми також відповідає за всі юридичні рішення проти фірми, які можуть бути результатом помилок або недбайливості в роботі власника або його працівників. Власники можуть захистити себе від подібної відповідальності страхуванням бізнесу, але це обходиться недешево.

Для товариства відповідальність є ще більшою проблемою. Тут кожен компаньйон несе відповідальність не лише за свої борги або помилки, але і за останніх компаньйонів також. Тому страхування для товариства є дуже важливим, на що витрачаються значні суми грошей.

У організаційних формуваннях бізнесу управління і, зокрема, контроль за рішеннями має різний характер і складність. При одноосібному володінні він простий і має характер самоконтролю. У товариствах функція контролю складніша, і багато з них стають банкрутами саме тому, що компаньйони не можуть досягти згоди відносно критеріїв оцінки рішень, що приймаються.

Нарешті, при різних організаційних формах бізнесу по-різному вирішується проблема оподаткування. Ситуація з податками найбільш проста при одноосібному володінні, де дохід і втрати відбиваються на розмірі податку володаря, який і платить державні і місцеві податки. Проста процедура оподаткування в товариства: всі прибутки і збитки партнерів поступають до власників як індивідуальні відповідно до угоди з партнерами.

Інша справа – в корпораціях, де може мати місце подвійне оподаткування: оподатковується дохід корпорацій, а при виплаті дивідендів – стягується податок з власників акцій.

Будь-яке **мале підприємство** – це самостійний суб'єкт, що господарює статутно, діє на принципах повного господарського розрахунку, самофінансування і самоокупності, що має право юридичної особи і що здійснює виробничу, науково-дослідну і комерційну діяльність з метою здобуття відповідного прибутку (доходу). Підприємство має самостійний баланс, розрахунковий і інші рахунки в установах банків, гербову печать, фірмовий бланк, штамп зі своїм найменуванням і товарний знак, користування яким є винятковим правом підприємства і підлягає юридичному захисту. Здійснює всілякі види господарської діяльності, якщо вони не заборонені законодавством України і відповідають цілям, передбаченим Статутом підприємства. У своїй роботі підприємство керується законами України, Статутом, затвердженим його засновниками і Засновницьким договором. Джерелом формування фінансових ресурсів підприємства є прибуток (дохід), амортизаційні відрахування, засоби, отримані від продажу коштовних паперів, пайові внески членів трудового колективу підприємства, організацій, громадян і інші внески.

Чинним законодавством не обумовлений який-небудь особливий порядок фондоутворення для малих підприємств. Механізм фондоутворення, пропорції між фондами, порядок направлення до цих фондів прибутку, який залишається у розпорядженні підприємства, вирішується в угоді між засновниками або між засновниками і малим підприємством, або самим малим підприємством в розробленому і затвердженому ним положенні про ці фонди.

Більш конкретно, що до вибору конкретної організаційної форми бізнесу ми поговоримо у наступних лекціях.

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

ТЕМА 3. ПРО ЩО СЛІ ПОМ'ЯТАТИ. СИСТЕМНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Створюючи свій бізнес пам'ятаєте, що Ви дієте не в безповітряному просторі. Ваша діяльність не лише ваша особиста справа – хочу, створюю організацію, хочу, ліквідовую. Ви, в тій або іншій формі, зачіпаете інтереси безлічі людей – свою сім'ю, своїх партнерів, своїх працівників, покупців тощо. З вашою діяльністю у них пов'язані певні очікування і розчарування. Пам'ятаєте про свою соціальну відповідальність.

3.1. Обмеження у здійсненні підприємницької діяльності

Чи всі громадяни України, які хочуть створити власну справу, мають на це право?

Обмеження законодавством України у здійсненні підприємницької діяльності можуть бути **суб'єктивного складу та обмеження у здійсненні окремих видів підприємницької діяльності**.

Обмеження суб'єктивного складу підприємництва.

Здійснення підприємницької діяльності забороняється органам державної влади та органам місцевого самоврядування. Підприємницька діяльність посадових і службових осіб органів державної влади та органів місцевого самоврядування обмежується законом у випадках, передбачених частиною другою статті 64 Конституції України. Проте в деяких видах діяльності у зв'язку з підвищеними вимогами до безпеки робіт та необхідністю централізації функцій управління підприємство застосовуватися не може. Перелік таких видів діяльності встановлює Верховна Рада України за поданням Кабінету Міністрів України.

Не допускається заняття підприємницькою діяльністю для таких категорій громадян: військовослужбовців, службових осіб органів прокуратури, суду, державної безпеки, внутрішніх справ, господарського суду, державного нотаріату, а також органів державної влади і управління, які покликані здійснювати контроль за діяльністю підприємств. Законом України «Про державну службу» від 17 листопада 2011 р. та Законом України «Про засади запобігання і протидії корупції» від 7 квітня 2011 р., державним службовцям або іншим особам, уповноваженим на виконання функцій держави, заборонено займатися підприємницькою діяльністю безпосередньо, через посередників або підставних осіб, входити самотійно, через представника або підставних осіб до складу правління чи інших виконавчих органів підприємств, кредитно-фінансових установ, господарських товариств тощо, організацій, спілок, об'єднань кооперативів, що здійснюють підприємницьку діяльність.

Заборона безпосередньо займатися підприємницькою діяльністю керівникам, заступникам керівників державних підприємств, установ і організацій, їх структурних підрозділів, а також посадовим особам державних органів, органів місцевого і регіонального самоврядування встановлена Декретом Кабінету Міністрів України «Про впорядкування діяльності суб'єктів підприємницької діяльності, створених за участю державних підприємств» від 31 грудня 1992 р. Це, однак, не виключає їхнього права отримувати дивіденди по акціях, а також доходи від інших корпоративних прав (доходи відповідно до своєї частки майна в статутному фонді господарського товариства тощо).

Посадовими особами, на яких поширюється дія зазначеного Декрету, вважаються працівники, діяльність яких пов'язана зі здійсненням державно-владних повноважень, виконанням організаційних, розпорядчих, адміністративних і господарських функцій, прийняттям управлінських рішень. Збереження за цими особами лише права на отримання дивідендів (доходів) означає, що право на управління належним їм майном (це друга складова корпоративного права) зазначені в Декреті посадові особи на період зайняття вказаних посад можуть передавати довіреним особам відповідно до чинного законодавства.

Особи, яким суд заборонив займатися певною діяльністю, не можуть бути зареєстровані як підприємці з правом здійснення відповідного виду діяльності до закінчення терміну, встановленого вироком суду.

Особи, які мають непогашену судимість за крадіжки, хабарництво та інші корисливі злочини, не лише не можуть бути зареєстровані як підприємці, а й не можуть виступати співзасновниками підприємницької організації, а також обіймати в підприємницьких товариствах їх спілках (об'єднаннях) керівні посади та посади, пов'язані з матеріальною відповідальністю.

Крім обмеження суб'єктивного складу підприємництва законодавством України, встановлено **певні обмеження, які стосуються здійснення окремих видів підприємницької діяльності.**

Ці обмеження полягають, *по-перше*, у тому, що окремі види підприємництва (господарської діяльності) мають право здійснювати лише певні суб'єкти:

1) діяльність, пов'язана з обігом наркотичних засобів, психотропних речовин, їх аналогів і прекурсорів, здійснюється відповідно до Закону України «Про наркотичні засоби, психотропні речовини, їх аналоги і прекурсори»;

2) діяльність, пов'язану з виготовленням і реалізацією військової зброї та боєприпасів до неї, видобуванням бурштину, охороною окремих особливо важливих об'єктів права державної власності, перелік яких визначається у встановленому Кабінетом Міністрів України порядку;

3) діяльність, пов'язану з проведенням криміналістичних, судово-медичних, судово-психіатричних експертиз та розробкою, випробуванням, виробництвом та експлуатацією ракет-носіїв, зокрема з їх космічними запусками з будь-якою метою, можуть здійснювати

тільки державні підприємства та організації, а проведення ломбардних операцій – також і повні товариства;

4) діяльність, пов'язана з технічним обслуговуванням та експлуатацією первинних мереж (крім місцевих мереж) та супутникових систем телефонного зв'язку в мережах зв'язку загального користування (крім супутникових систем телефонного зв'язку в мережах загального користування, які мають наземну станцію спряження на території України та створюються або розгортаються за допомогою національних ракет-носіїв або національних космічних апаратів), виплатою та доставкою пенсій, грошової допомоги малозабезпеченим громадянам, здійснюється виключно державними підприємствами і об'єднаннями зв'язку;

5) діяльність, пов'язана з виробництвом бензинів моторних сумішевих (А-76Ек, А-80Ек, А-92Ек, АІ-93Ек, А-95Ек, А-98Ек) з вмістом не менш як 5 відсотків високооктанових кисневмісних добавок – абсолютowanego технічного спирту та етилтретбутилового ефіру, здійснюється нафтопереробними підприємствами, перелік яких визначається Кабінетом Міністрів України.

По-друге, обмеження у здійсненні підприємницької діяльності полягають у забороні здійснювати окремі види діяльності, перелік яких встановлює Закон України «Про ліцензування певних видів господарської діяльності» від 1 червня 2000 р., без спеціального дозволу (ліцензії). Цей Закон визначає види господарської діяльності, що підлягають ліцензуванню, порядок їх ліцензування, встановлює державний контроль у сфері ліцензування, відповідальність суб'єктів господарювання та органів ліцензування за порушення законодавства у сфері ліцензування.

Обмеженню (ліцензуванню) підприємницької діяльності підлягають тільки ті види підприємницької діяльності, які безпосередньо впливають на здоров'я людини, навколишнє природне середовище та безпеку держави. Для здійснення підприємницької діяльності, що ліцензується, необхідно отримати відповідну ліцензію та дотримуватись певних умов і правил здійснення даного виду діяльності (ліцензійні умови), які встановлює Кабінет Міністрів України або уповноважений ним орган.

Згідно законодавства **ліцензування** – засіб державного регулювання провадження видів господарської діяльності, що підлягають ліцензуванню, спрямований на забезпечення реалізації єдиної державної політики у сфері ліцензування, захист економічних і соціальних інтересів держави, суспільства та окремих споживачів.

Ліцензія – документ державного зразка, який засвідчує право ліцензіата провадження зазначеного в ньому виду господарської діяльності протягом визначеного строку за умови виконання ліцензійних умов. При цьому робиться запис у Єдиному державному реєстрі юридичних осіб, фізичних осіб – підприємців та громадських формувань про рішення органу ліцензування щодо наявності у суб'єкта господарювання права на провадження визначеного ним виду господарської діяльності, що підлягає ліцензуванню.

Ліцензійні умови – нормативно-правовий акт Кабінету Міністрів України, іншого уповноваженого законом органу державної влади, положення якого встановлюють вичерпний перелік вимог, обов'язкових для виконання ліцензіатом, та вичерпний перелік документів, що додаються до заяви про отримання ліцензії;

Відповідно до ст. 9 Закону України «Про ліцензування певних видів господарської діяльності» без ліцензії не можуть здійснюватися певні види господарської діяльності. Перелік таких видів діяльності наведений у Додатку Б.

Суб'єкт господарювання, який має намір провадити певний вид господарської діяльності, що ліцензується, особисто або через уповноважений ним орган чи особу звертається до відповідного органу ліцензування із заявою встановленого зразка про видачу ліцензії.

У заяві про видачу ліцензії мають міститися такі дані:

– відомості про **заявника**:

для фізичної особи – прізвище, ім'я, по батькові та паспортні дані (серія, номер паспорта, ким і коли виданий та місце проживання),

для юридичних осіб – найменування, місцезнаходження, банківські реквізити, організаційно-правова форма, ідентифікаційний код;

– вид господарської діяльності, вказаний згідно зі статтею 9 Закону «Про ліцензування певних видів господарської діяльності», (повністю або частково), на провадження якого заявник має намір одержати ліцензію;

– строк дії ліцензії.

До заяви додаються:

– **фізичними особами** – копії документів, що засвідчують рівень освіти і кваліфікації, необхідний для здійснення відповідного виду діяльності; копії свідоцтва про державну реєстрацію суб'єкта підприємницької діяльності;

– **юридичними особами** – копії свідоцтва про державну реєстрацію суб'єкта підприємницької діяльності та установчих документів.

Для окремих видів господарської діяльності, що підлягають ліцензуванню, до заяви про видачу ліцензії також додаються документи, вичерпний перелік яких встановлюється Кабінетом Міністрів України за поданням спеціально уповноваженого органу з питань ліцензування.

Заявник несе відповідальність згідно із законодавством за достовірність відомостей, викладених у заяві, та доданих до неї документів.

Рішення про видачу ліцензії або про відмову в її видачі приймає орган ліцензування у строк не пізніше ніж десять робочих днів з дати надходження заяви про видачу ліцензії та документів, що додаються до заяви, якщо спеціальним законом, який регулює відносини у певних сферах господарської діяльності, не передбачений інший строк видачі ліцензії на окремі види діяльності.

Підставами для прийняття рішення про відмову у видачі ліцензії є:

– недостовірність даних у документах, поданих заявником, для отримання ліцензії;

– невідповідність заявника згідно з поданими документами ліцензійним умовам, встановлених для виду господарської діяльності, зазначеного в заяві про видачу ліцензії.

У разі відмови щодо видачі ліцензії на підставі виявлення недостовірних даних у документах, поданих заявником про видачу ліцензії, суб'єкт господарювання може подати до органу ліцензування нову заяву про видачу ліцензії не раніше ніж через три місяці з дати прийняття рішення про відмову у видачі ліцензії.

Орган ліцензування повинен оформити ліцензію не пізніше ніж за три робочі дні з дня надходження документа, що підтверджує внесення плати за видачу ліцензії.

Орган ліцензування робить позначку про дату прийняття документів, що підтверджують внесення заявником плати за видачу ліцензії, а копії опису, яку було видано заявнику при прийомі заяви про видачу ліцензії.

Якщо заявник протягом тридцяти календарних днів з дня направлення йому повідомлення про прийняття рішення про видачу ліцензії не подав документа, що підтверджує внесення плати за видачу ліцензії, або не звернувся до органу ліцензування для отримання оформленої ліцензії, орган ліцензування, який оформив ліцензію, має право скасувати рішення про видачу ліцензії або прийняти рішення про визнання такої ліцензії недійсною.

Господарська діяльність на підставі ліцензії, виданої органом ліцензування, яким є центральний орган виконавчої влади, здійснюється на всій території України.

Рішення про відмову у видачі ліцензії може бути оскаржено в судовому порядку. За видачу ліцензії справляється плата, розмір та порядок зарахування якої до Державного бюджету України встановлює Кабінет Міністрів України. Плата за видачу ліцензії вноситься після того, як прийнято рішення про видачу ліцензії.

У ліцензії зазначаються:

– найменування органу ліцензування, що видав ліцензію;

- вид господарської діяльності, вказаний згідно зі статтею 9 цього Закону (в повному обсязі або частково), на право провадження якого видається ліцензія;
- найменування юридичної особи або прізвище, ім'я, по батькові фізичної особи – суб'єкта підприємницької діяльності;
- ідентифікаційний код юридичної особи або ідентифікаційний номер фізичної особи – платника податків та інших обов'язкових платежів;
- місцезнаходження юридичної особи або місце проживання фізичної особи – суб'єкта підприємницької діяльності;
- дата прийняття та номер рішення про видачу ліцензії;
- строк дії ліцензії;
- посада, прізвище та ініціали особи, яка підписала ліцензію;
- дата видачі ліцензії;
- наявність додатку (із зазначенням кількості сторінок).

Ліцензія підписується керівником органу ліцензування або його заступником та завідується печаткою цього органу.

Строк дії ліцензії на провадження певного виду господарської діяльності встановлює Кабінет Міністрів України за поданням спеціально уповноваженого органу з питань ліцензування, але він не може бути меншим ніж три роки.

Ліцензія може бути анульована. Анулювання ліцензії – це позбавлення ліцензіата органом ліцензування права на провадження певного виду господарської діяльності.

Підставами для анулювання ліцензії є: заява ліцензіата про анулювання ліцензії; акт про повторне порушення ліцензіатом ліцензійних умов; рішення про скасування державної реєстрації суб'єкта господарювання; нотаріально засвідчена копія свідоцтва про смерть фізичної особи-суб'єкта підприємницької діяльності; акт про виявлення недостовірних відомостей у документах, поданих суб'єктом господарювання для одержання ліцензії; акт про встановлення факту передачі ліцензії або її копії іншій юридичній або фізичній особі для провадження господарської діяльності; акт про встановлення факту неподання у встановлений строк повідомлення про зміну даних, зазначених у документах, що додавалися до заяви про видачу ліцензії; акт про невиконання розпорядження про усунення порушень ліцензійних умов; неможливість ліцензіата забезпечити виконання ліцензійних умов, встановлених для певного виду господарської діяльності.

Рішення про анулювання ліцензії набирає чинності через десять днів з дня його прийняття.

Якщо ліцензіат протягом цього часу надасть скаргу до експертно– апеляційної ради, дія даного рішення органу ліцензування зупиняється до прийняття відповідного рішення спеціально уповноваженого органу з питань ліцензування. Рішення про анулювання ліцензії може бути оскаржено у судовому порядку.

Треба також відзначити, що в країні також діє розвинена дозвільна система органів державної влади, яка здійснює санітарно-епідеміологічний, ветеринарний, фіто-санітарний, екологічний та інші види контролю.

3.2. Системна модель управління підприємством, взаємозв'язок і взаємозалежність його внутрішніх елементів і факторів зовнішнього середовища

Будь-яке підприємство є системою, яка через входи і виходи зв'язана з оточуючим середовищем. Через входи підприємство отримує необхідні для його життєдіяльності ресурси. Через виходи – надає суспільству товари, що випускаються, або послуги.

Функціонування підприємства, як відкритої системи зазвичай зображується у вигляді наступної схеми: **ЗОВНІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ – входи – ВНУТРІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ – виходи – ЗОВНІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ.**

Підприємств існує безліч, всі вони характеризуються своїми цілями, завданнями, формами, розмірами, структурою, людьми, ресурсами що вживають, технологіями, результатами, корпоративною культурою. Мають свої кордони та місце розташування. Названі елементи в своїй сукупності утворюють **внутрішнє середовище підприємства**.

Всі елементи внутрішнього середовища взаємозв'язані між собою і діють як єдине ціле. Взаємозв'язки між елементами внутрішнього середовища підприємства постійно підтримуються за допомогою комунікацій.

У індустріальний період, велика частина елементів внутрішнього середовища була відносно стабільна і практично не залежала від зовнішнього середовища, що дозволяло розглядати підприємства як закриті системи, в сучасний інформаційний період велика частина елементів внутрішнього середовища визначається зовнішнім середовищем, підприємства набувають вигляду відкритих систем. (Про це більш детально ми поговоримо у наступному питанні)

ЗОВНІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ підприємства утворюється його оточенням. Тобто **зовнішнє середовище підприємства** – це структурно-просторове оточення, яке становить сукупність факторів що впливають на функціонування підприємства. З характеристикою цих факторів ми ознайомилися у попередній лекції, їх безліч, врахувати всі неможливо. Тому ці фактори в залежності від цілей аналізу групують за різними ознаками. Наприклад:

1. Залежно від характеру впливу: фактори прямого та непрямого впливу.
2. Залежно від напрямку впливу: фінансово-економічні, організаційно-правові, соціально-психологічні тощо.
3. Залежно від ролі факторів у створенні підприємницького клімату: стимулюючі та стримуючі.

Зупинимося на наступній класифікації. Фактори зовнішнього середовища поділимо на *ділові* та *фонові*.

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

До **ФОНОВОГО** оточення підприємство може лише пристосовуватися, але цілеспрямовано впливати на нього воно не в змозі. Виділяють **ближній і загальний фон**.

БЛИЖНІЙ ФОН це галузі і організації, які умовно можна назвати суміжними. Хоча їх діяльність безпосередньо не пов'язана з нашою, але багато в чому, а інколи і повністю, визначає нашу. Наприклад, виробництво меблів і житлове будівництво.

ЗАГАЛЬНИЙ ФОН – це загальноекономічна обстановка яка супроводжує і супроводжуватиме розвиток і функціонування підприємства. Політика держави, кон'юнктура ринку, наявність ресурсів, міжнародний стан і багато що інше підприємствам не підвладні – їх доводиться брати до відома і або підкорятися, або «унікати» їх дії, або намагатися тими або іншими способами нейтралізувати їх наслідки.

Зовнішнє оточення підприємства зазвичай характеризується динамізмом, тобто постійною зміною зовнішніх факторів, і в цілому виявляється нестійким. Ця обставина додає діяльності підприємства, особливо в перспективі, елемент нестабільності і навіть невизначеності, ступінь якої може бути дуже різною. Невизначеність багато в чому залежить і від елементів внутрішнього середовища.

Керівництво підприємства повинне швидко уловлювати зміни в зовнішньому і внутрішньому середовищі, чітко усвідомлювати їх значення, як в сьогодні, так і в майбутньому й вибирати найкращий варіант реакції на них в межах існуючих обмежень, найбільшою мірою відповідний поставленій цілі. Ці обмеження зв'язані, перш за все, з матеріальними, людськими, часовими ресурсами і на практиці їх важко подолати, особливо в короткостроковому періоді. Тому на ділі підприємство може реагувати лише на незнач-

ні зміни середовища, а останні – ігнорувати. Але, від того, наскільки воно зуміє до них пристосуватися (адаптуватися) залежить його майбутнє (див. рис. 2).

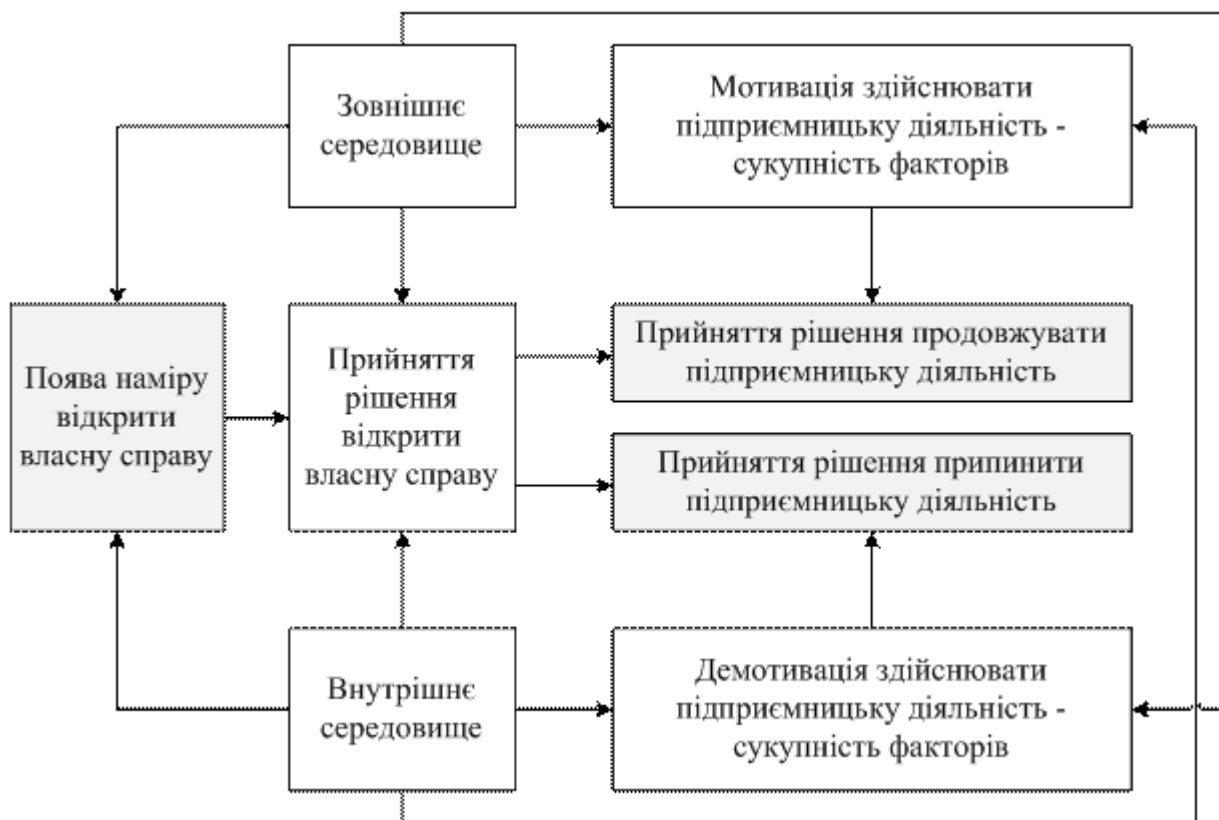


Рис. 2. Вплив мотиваційних та де мотиваційних факторів на рішення суб'єктів малого підприємництва щодо подальшої діяльності

3.3. Учасники діяльності підприємництва, збалансованість їх інтересів

Українська історія розвитку бізнесу нетривала, тому немає істотного досвіду функціонування підприємства в ринкових умовах. Більшою мірою накопичений досвід «**як НЕ-ПОТРІБНО робити**». Розглянемо багатолітній корпоративний досвід розвинених країн. До середини ХХ ст.. підхід менеджерів до взаємин організації і суспільства базувався в основному на наступних положеннях:

- що добре для організації, то добре і для суспільства;
- справа бізнесу – бізнес;
- треба реалізувати принцип вільного підприємництва (прибуток повинен отримуватись при мінімальних обмеженнях з боку суспільства).

Цей підхід було сприйнято суспільством. Підприємство розглядалося як замкнена система (що хочу то й виробляю; які хочу, такі й використовую ресурси; кого хочу наймаю; кого хочу звільняю; скільки хочу, стільки й плачу тощо).

Однак в другій половині ХХ ст. запанувала думка, що відсутність обмежень породжує серйозну соціальну несправедливість. Суспільство ввело ряд обмежень: закони про дитячу працю, мінімальну заробітну плату, охорону праці, антимонопольні тощо. В той же час споживачі почали пред'являти вимоги до виробників і суспільства із-за монопольних цін, фальсифікації товарів, невідповідних умов покупок, нечесності, змови, політичного впливу, забруднення середовища тощо. Все це привело до значного посилення контролю за діяльністю підприємств. Підприємства набувають вигляду відкритих систем.

В той же час роль підприємницьких організацій в розвиненому суспільстві не зменшується, а навпаки – це «генератор багатства» суспільства, оскільки:

- генерують товари і купівельну спроможність для їх придбання;
- підтримують розширення соціальної інфраструктури і забезпечують дохід на капітал;
- створюють робочі місця у себе, постачальників, в державному секторі;
- забезпечують власне зростання.

Для реалізації всього цього необхідні чисельні складні зв'язки і вочевидь, що успіх компанії суттєво залежить від того, як вони відрегульовані, хто і як їх регулює і контролює, тобто від управління компанією.

Корпоративні стратегії відносин компаній з суспільством повинні враховувати інтереси і цілі основних груп (учасників корпоративних відносин), що діють в зовнішньому і внутрішньому середовищах компанії.

Міра, в якій індивіди, групи або суспільство в цілому мають можливість впливати на дії підприємства, визначається їх **відносною владою**.

Не менше (а можливо, і більше) значення мають **основні переконання і припущення** зацікавлених груп відносно організації. Ніколи не слід недооцінювати здатність груп або індивідів сприяти або перешкоджати намірам організації.

Приклади можливих очікувань зацікавлених груп:

Внутрішні зацікавлені групи:

- **Акціонери або співвласники** – збільшення виплат по дивідендах; збільшення ціни акції; регулярність виплати дивідендів; збільшення чистої вартості активів.
- **Компанії в цілому** – прибуток, зростання, вартість капіталу, задоволення потреб споживачів.
- **Менеджери фірми** – заробітна плата, спеціальні виплати, влада, професійний інтерес, кар'єрне зростання.
- **Працівники** – рівень оплати, гарантії робочих місць, соціальні гарантії (лікарняні, декретна відпустка, мед. страхування, відпустка тощо), умови праці, можливості особистого розвитку, цікава робота, дозвілля.

Зовнішні зацікавлені групи.

До зовнішніх груп можна віднести: постачальників, споживачів, кредиторів, посередників, суспільство в цілому, уряд, місцеву громаду, меншини, громадські організації (профспілки, товариство захисту прав споживачів, екологічні, зелені тощо).

Визначимо інтереси і можливий вплив деяких з них, а для останніх ви їх сформулюєте самі.

Суспільство в цілому – економічне зростання, стабільність, збереження довкілля, збереження природних ресурсів.

Органи державної влади – надходження податків, зайнятість.

Місцева громада – її добробут.

Кредитори – відсотки, гарантії виплати, суми кредиту.

Постачальники – регулярні платежі, тривалість співпраці.

Споживачі – якість продукції, справедливі ціни, обслуговування, забезпеченість вибору.

Меншини – чесна робота, відсутність дискримінації тощо

Інтереси груп, що діють в «полі сил» компанії, можуть бути і *протилежними*, і *співпадаючими*, і *нейтральними*.

Головне завдання менеджменту компанії – примирення, збалансованість різних і час-тково суперечливих інтересів зацікавлених груп. У зв'язку з цим, виділяють два поняття:

– **зона толерантності** – зона діяльності компанії яка забезпечує збалансованість інтересів зацікавлених груп;

– **зона дисбалансу** – зона діяльності компанії що забезпечує переважне задоволення потреб однієї або декількох зацікавлених груп.

Аби запобігти «захвату» фірми однієї із зацікавлених груп, необхідне представництво на найвищому рівні всіх учасників бізнесу. Даний підхід був успішно реалізований в Японії за допомогою створення **кейрецу**. (Більшість провідних японських компаній організовані в систему міцних і стабільних взаємин з основними кредиторами, постачальниками, споживачами і іншими учасниками бізнесу. Внутрішні і зовнішні зацікавлені групи зв'язані між собою узами взаємної вигоди і комерційних інтересів. Всі сторони – споживачі, постачальники, співробітники – розуміють, що кожна з них отримує вигоду від ефективної роботи фірми. Перевага добре продуманої і погодженої системи стосунків полягає в тому, що всі зацікавлені групи усвідомлюють необхідність довгострокових інвестицій і згодні піти на можливі короткострокові економічні жертви, немінучі в ринковому середовищі, що постійно змінюється і розвивається. Недивно, що такі крупні західні фірми, як Ford, IBM і ін., починають створювати свої власні структури за типом кейрецу.

Декілька відмінний підхід прийнятий в Німеччині, Швейцарії і деяких інших європейських країнах. У німецьких компаніях функціонують **наглядні ради**, куди входять представники акціонерів, вищого керівництва, профспілок, кредитних організацій і інших зацікавлених груп, що контролюють роботу правління і стежать за тим, аби стратегія фірми відповідала цілям всіх учасників бізнесу. Ця структура різко відрізняється від практики американських і британських компаній, в яких домінують єдина зацікавлена група – вищі менеджери. Недивно, що в цих двох країнах корпорації схильні ставити свої інтереси над потребами інших зацікавлених груп, що виражається в перманентних кризах компаній. Дворівнева система правління, згідно німецької моделі, де всі основні зацікавлені групи входять в наглядову раду, є найкращим способом представлення їх законних інтересів.

Спробуйте самостійно визначити особливості українського підходу що до врегулювання інтересів зацікавлених груп і Ви зрозумієте особливості українського бізнесу.

3.4. Заява про місію організації

Одну з можливостей забезпечити дотримання інтересів основних зацікавлених груп надає заява про **місію** компанії (з формулюванням і роллю місії підприємства Ви повинні познайомитися в курсі «бізнес-планування»). Але і в цьому курсі доцільно зупинитися на деяких управлінських аспектах процесу формулювання місії.

Новим модним поняттям, яке починають активно використовувати в своєму лексиконі бізнесмени та території СНД, є поняття «місії». Місії повезло менше, ніж іншим поняттям. Якщо такі слова як: конкуренти, бізнес-план, маркетинг, офшори, аудит, лізинг на слуху з 90 років, то місія починає свій хід в розумах і серцях бізнесменів України, лише з 2000-го року. Правда, професіонали використовували це поняття декілька раніше, але «всенародним лозунгом» воно стає лише зараз. Це можна пояснити двома основними причинами.

1. Ринкові перетворення на Україні почали активно проводитися лише з 90-х років, а до цього ми не чули не лише про місію, а і про таких здавалося б давно знайомих і рідних поняттях як менеджмент, маркетинг тощо.

2. Місія це плід стратегічного менеджменту, а стратегічний менеджмент актуальний для компаній, які вийшли за рамки поточного виживання і які дивляться в майбутнє (як відомо такі компанії тільки починають з'являтися).

Приведу декілька відомих (а їх більше сотні) визначень місії.

1.	У широкому розумінні місія – це філософія і призначення, сенс існування організації.
2.	У вузькому розумінні місія фірми – це сформульоване визначення того, для чого і з якої причини фірма існує, само існування фірми, що відрізняє її від безлічі подібних
3.	Задоволення споживача є місією і метою будь-якого бізнесу (П.Друкер)
4.	Місія фірми – виживання на ринку в довгостроковому періоді.
5.	Місія освітлює чим є фірма і який вона прагнути бути, визначає її відмінності від подібних.

Місія дає інформацію оточуючим про дану організацію, про її філософію, імідж. Вона сприяє встановленню певного внутріфірмового клімату, створює основу для формулювання конкретніших цілей – загальних і специфічних, а також вироблення стратегії і політики. Місія встановлюється на тривалий період і має, як правило, лише якісне вираження

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

Місія «Мак Доналдс»: «Швидке, якісне обслуговування клієнтів за допомогою стандартного набору продуктів».

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

Місія Червоного Хреста: «Захищати беззахисних».

Місія компанії ЗМ: «Вирішувати невирішені проблеми інноваційно».

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

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

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

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

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

Місії можуть мати не тільки організації, але й держави, окремі державні органи, міжнародні організації і навіть люди. Наприклад, місія (національна ідея) Франції: «Воля, Рівність, Братерство»; Місія Організації Об'єднаних Націй «Підтримка і зміцнення миру, безпеки в усьому світі і розвитку співробітництва між державами». Для людини цілком коректними будуть наступні місії: «Завжди відгукуватися на допомогу людям», «Присвятити своє життя творчості. Ввійти в десятку кращих письменників світу», «Бути турботливим сім'янином» тощо.

Як бачимо, місії компаній можуть бути представлені одним коротким слоганом, складеним з 1– 10 слів, або розгорнуто на одну (або декількох) сторінок. Під місією часто розуміють не тільки власне місію, але й всю конструкцію, що містить у собі:

1. Місію.;
2. Стратегічне бачення (Vision);
3. Цінності;
4. Відповідальність;
5. Інші елементи.

Ми теж розглядаємо місію у такому розширеному ракурсі, оскільки більш вузьке розуміння місії призводить до розбіжності між місією, стратегічним баченням, цінностями тощо. Так, наприклад, кажуть, що місія інформує про те, чим займається компанія в даний момент, а бачення визначає напрям.

Виходячи з цього, під місією компанії Київстар (оператор мобільного зв'язку України) ми будемо розуміти весь наведений нижче текст, а не тільки перший абзац. Отже:

Місія – Ми поліпшуємо повсякденне життя людей, надаючи можливість вільно спілкуватися завдяки широкому виборі телекомунікаційних послуг найвищої якості.

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

Цінності – Споживачі

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

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

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

Цінності – Акціонери

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

Прозорість – ми надаємо нашим акціонерам повну і достовірну інформацію.

Цінності – Працівники

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

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

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

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

У багатьох власників (та й не тільки власників) виникає чисто практичне питання: **А навіщо мені (моїй організації) потрібна місія?** Для чого мені платити такі великі гроші консультантам за одну або кілька десятків сторінок, якщо користі від розробленої місії немає?

Якщо коротко підсумовувати, то **будь-яка місія**, як мінімум, **повинна:** *вказувати, надихати, погоджувати, вражати, склеювати, структурувати, позиціонувати, допомогти усвідомити, вимірювати, виражати, організувати, інтегрувати, візуалізувати, фільтрувати, мотивувати, гармонізувати, синхронізувати, створювати, зменшувати ризики, збільшувати шанси, допомагати, орієнтувати, інформувати, направляти, додавати зміст, випереджати, діяти, попереджати, зачіпати, резервувати, притягувати, роз'яснювати, контролювати, давати надію.*

З усього цього видно, що є десятки ситуацій, де виникає необхідність у місії. Правда є випадки, коли без місії можна обійтися. Так, **місія не потрібна:**

- коли власники думають лише про поточний прибуток і не хочуть думати про майбутнє;
- коли пріоритетною є проблема виживання організації;
- коли зовнішнє середовище дуже динамічне і нестабільне або навпаки дуже стабільне;
- коли менеджмент організації не оперує поняттями стратегічного менеджменту;
- коли у власників відсутні "великі, зухвалі й волохаті" амбіції.

Ключові питання, на які треба дати відповідь при формулюванні місії, а вже потім і стратегії розвитку підприємства:

1. Хто ми і які цілі нашої роботи?
2. Кого ми обслуговуємо?
3. Які товари і послуги ми виробляємо для своїх клієнтів?
4. У чому наша специфіка?
5. У чому наші переваги?

Відповіді на ці питання дозволять:

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

Ситуації, які сприяють створенню місії:

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

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

Необхідність вибору місії була визначена відомими в усьому світі керівниками ще до розробки теорії систем. Генрі Форд, наприклад, як керівний геній визначив місію компанії «Форд» як *надання людям дешевого транспорту*. Він вірно відмічав, що коли хто-небудь це робить, то прибуток не пройде повз нього. Вибір такої вузької місії, як прибуток, обмежує можливості керівництва вивчати допустимі альтернативи при прийнятті рішень. При виборі місії організації необхідно уточнити корінні відзнаки Вашої організації від існуючих, що дозволяє отримати певні переваги в конкурентній боротьбі за рахунок вірної орієнтації, при формуванні потреб. Поряд з цим місія організації повинна бути зорієнтована на досить віддалене майбутнє. Дотримання цих та інших вимог при виборі та формуванні місії буде сприяти ефективній діяльності організації.

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

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

Підхід, який Ви використовуєте у визначенні цілей, підкаже, наскільки Ви здатні досягти їх. Ще Аристотель підкреслив: «Благо всюди залежить від дотримання двох умов:

1). Вірного встановлення кінцевих цілей та

2). Пошуку відповідних засобів, що ведуть до кінцевої мети», тобто актуальність проблеми стратегічного управління існувала завжди, змінювалися лише методологічні і методичні підходи до неї,

Якщо вам здається, що ваша система визначення і постановки цілей не спрацьовує через те, що ви не добиваєтеся багато чого з того, що запланували, не здавайтеся. Продовжуйте ставити цілі протягом декількох місяців, і, в результаті, ви побачите, що ваше уміння чітко і вірно визначати цілі для бізнесу помітно покращає.

3.5. Життєві цикли підприємства

«Життя» підприємства подібне до життя людини. Воно має свої фази і особливості розвитку. *Період з моменту початку створення і до моменту ліквідації підприємства є його життєвим циклом.* Життєвий цикл складається з певних *етапів (фаз)*, таких, як: *народження, юність, зрілість, старість*. На кожному з них в діяльності і структурі підприємства проходять певні зміни. Перехід від однієї фази до іншої відбувається через *кризу*.

НАРОДЖЕННЯ – *фаза підприємництва*. На етапі народження відбувається створення підприємства, воно робить перші кроки в своєму розвитку. Як правило, засновником виступає підприємець, поодинці або з декількома соратниками що виконують всі робочі завдання. Організація носить неформальний характер, а виконувани робочі завдання перекривають одне-одне. Відсутні: штат фахівців-професіоналів, правила і інструкції, системи планування, винагороди і координації. *Основне завдання – вихід на ринок.*

Криза: потреба в сильній руці.

ЮНІСТЬ – *фаза колективності (становлення)*. Число співробітників зростає, запрошуються фахівці-професіонали. З'являється розподіл праці, створюються відділи, зароджується формалізація, починають діяти певні правила, але число технічних і адміністративних працівників все ще невелике. *Основне завдання – зміцнення і захват своєї частини ринку.*

Криза: необхідність делегування влади («ділення портфелів»).

ЗРІЛІСТЬ – *фаза формалізації*. Підприємство збільшується в розмірах, займає стійке положення на ринку. У компанії розвивається бюрократія, формалізуються політика і розділення відповідальності. В управлінні персоналом широко використовуються правила, посадові інструкції і тому подібне *Основне завдання – залишитися на «завойованих» позиціях.*

Криза: бюрократизація – доводиться мати справу з дуже великою кількістю паперів, зменшується гнучкість, знижується інноваційна активність.

СТАРІСТЬ – *фаза вдосконалення*. По суті, вищий рівень зрілості. У цей момент істотно зростає загроза застою і загнивання на підприємстві. В умовах мінливості зовнішнього середовища зріла вертикальна структура перешкоджає швидкій реакції на зміни. Для того, щоб протистояти жорсткій вертикальній ієрархії, необхідно активізувати інноваційний процес, ліквідувати розділяючи відділи «стіни», децентралізувати процес ухвалення рішень, створити команди, спеціальні групи, заснувати посади менеджерів-інтеграторів, тобто придбати «друге дихання». Але не всі фірми на це здатні, тому, як правило, на цій стадії можливі *три ситуації:*

– *занепад (фірма вмирає);*

– *зрілість фірми продовжується (рух по інерції);*

– *відродження організації.* Головна мета на цій фазі полягає в забезпеченні пожвавлення по всіх функціях. Це досягається шляхом вживання реінжинеринга, філософії «малої фірми» (планове скорочення посад, функцій, ієрархічних рівнів, робота командами, заохочення творчості і ініціативи. Відродження підприємницького духу).

Життєвий цикл підприємств малого бізнесу 3-5 років. Після закінчення цього терміну невелика частина підприємств, накопивши початковий капітал, продовжує функціонувати або набуває іншого статусу і змінює форму підприємництва. Друга, велика частина – припиняє своє існування (85-90% розоряються на протязі 3 років. При цьому 50% в перший рік). Проте кількість підприємств, які народжуються, постійно перевищує кількість тих, які припинили свою діяльність.

Подумайте чому.

ТЕМА 4. ОСНОВНІ ШЛЯХИ СТВОРЕННЯ МАЛОГО БІЗНЕСУ

Якщо не засукати рукава і не спробувати хоч би раз в житті зробити усе власними руками, то так ніколи і не дізнаєшся, які дії потрібні для розкручування нового бізнесу, розширення кола клієнтів, збільшення кола продажів і отримання прибутку.
БІЛ БИШОП

4.1. Шляхи створення нових підприємств та їх характеристика

Виходячи з особливостей дрібного бізнесу, можна виділити два шляхи утворення малих підприємств. Перший – створення нових підприємств, другий – виділення підрозділів з підприємства, що вже діє.

Йдучи по першому шляху, підприємець може стати власником бізнесу різними способами: *створити нову фірму, що називається «з нуля», придбати вже існуючу компанію або узяти в оренду, придбати франшизу*. Ще одна популярна підприємницька тактика – участь в бізнес-інкубаторі. Кожен із способів має достоїнства і недоліки.

Створення нового бізнесу. В деякому розумінні, ідеальний для підприємця варіант, «своїми руками» він перетворює мрію на реальність. Близько 2/3 засновників нової справи створюють нові фірми, тобто починають «з нуля». Більшість засновників власних фірм вже мають досвід практичної роботи в малих фірмах і вважають, що запорукою їхнього успіху є:

- по-перше, вміння робити абсолютно звичайні речі, а,
- по-друге, вміло використовувати налагоджені професійні зв'язки.

Переваги та недоліки створення нового підприємства «з нуля» наведено у таблиці 4.

Таблиця 4.

Порівняльний аналіз створення нового підприємства

Переваги створення нового підприємства	Недоліки створення нового підприємства
Можливість будувати бізнес відповідно до ідей і планів самого підприємця	Ємність ринку може бути недостатньою для продукції нової фірми. Крім того, великий ризик, оскільки які-небудь гарантії того, що задум підприємця знайде визнання споживачів, відсутні.
Відсутність ризику отримати фірму з поганою репутацією	Відносно високі витрати на придбання нового обладнання
Оригінальність ідеї бізнесу потребує створення нового підприємства	Відсутність «ім'я» у момент виходу на ринок (споживачі рідко коли рішення відразу купувати товари нової невідомої фірми)
Особливості розташування бізнесу	

Придбання існуючого бізнесу. Деякі підприємці вважають за краще понизити ризики створення нового бізнесу, купуючи вже існуючої фірми, що надає ряд переваг: *скорочується період «розкручування», є історія продажів або діяльності*. До негативних моментів слід віднести *необхідність «переплати» за репутацію фірми (попередній власник завжди вважає, що він вклав в її створення величезні гроші і ще більш цінне – особисті*

зусилля) або, навпаки, інвестиції у відновлення її доброго імені. Крім того, в компанії можуть використовуватися застарілі методи організації праці і технології. Не виключено, що саме тому вона і виставлена на продаж.

Найбільш складне питання купівлі існуючого бізнесу – це визначення його вартості. На практиці поширені чотири основних методи оцінювання вартості фірми: балансовий; метод доходів; ринковий та експертний методи.

Необхідно також оцінити альтернативні варіанти вкладення коштів, наприклад, може бути вигідніше грошові кошти покласти на депозитний рахунок у банку. Інакше кажучи, необхідно проаналізувати й порівняти можливий рівень прибутковості вкладення грошових коштів. Таким чином, здійснюючи покупку існуючого бізнесу необхідно враховувати наступне:

- вивчити й проаналізувати переваги та недоліки придбання існуючого бізнесу;
- оцінити ринкові перспективи бізнесу, який планується придбати;
- оцінити нематеріальні активи;
- провести оцінку ринкову вартість обраного бізнесу;
- залучити спеціалістів (адвокатів, юристів, оцінщиків, аудиторів);
- знати як можна захиститися від безчесного продавця.

Оренда існуючого бізнесу також має переваги та недоліки. Це як оренда житла, з одного боку, якщо коштів на придбання свого житла немає, це вихід – є де жити. З іншого боку, плата за оренду та комунальні платежі настільки висока, що покупка свого житла стає дуже проблематичною. Між тим, це дуже поширена практика, як на Україні, так й у світі. Одні купують об'єкти нерухомості (квартири, будинки) та бізнес для подальшого здавання їх в оренду і отримання прибутку. Інші, з тих, або інших причин, користуються цими послугами. Наприклад, враховуючи складну ситуацію в Україні, якщо Ви лишилися роботи та не можете її знайти, Ви можете самопрацевлаштуватись орендував бізнес. Це не робота вашої мрії, а лише тимчасовий варіант.

Участь в бізнес-інкубаторі. Одна з найпривабливіших можливостей для починаючих бізнес «з нуля» підприємців – участь в так званих бізнес-інкубаторах. Бізнес-інкубатор пропонує підприємцям спільні площі і допомогу в менеджменті. Працюючи в одному приміщенні, менеджери отримують можливість ділитися один з одним інформацією про особливості місцевого бізнесу, надавати фінансову і маркетингову допомогу.

Такі структури існують вже більш як три десятки років і призначаються для «вирощування» нових компаній. Найбільшим успіхом користуються некомерційні бізнес-інкубатори, а також структури, орієнтовані на певні ринкові ніші або класи підприємців, а саме на жінок і представників національних меншин. Особлива цінність інкубатора полягає в досвіді його головного представника-наставника, який є одночасно і консультантом, і зразком для наслідування, і духовним лідером. Для підприємців інкубатор – це ще і можливість встановити стосунки співробітництва, вчитися на помилках один одного.

4.2. Придбання франшизи

4.2.1. Терміни франчайзингу

Ще однією альтернативою входження в бізнес є придбання франчайзи, тобто ліцензії, яка дає індивідуальному підприємцеві (фірмі) право на продаж (виробництво, здійснення певної діяльності) товарів чи послуг великої фірми, які вже добре відомі споживачам.

Не всім дано бути самостійними незалежними підприємцями. Для цього необхідна готовність йти на ризик, постійний пошук новаторських рішень. Більшість людей віддає перевагу таким формам підприємницької діяльності, які надають більшу впевненість і надійність у досягненні мети. Саме для такої категорії людей привабливий франчайзинг, як один із способів входження в бізнес. Ведення бізнесу на основі придбаної франшизи підходить не для кожного, однак це не те ж саме, що бути власником самостійного бізнесу. Одержувачі франшизи – унікальний гібрид боса й службовця. Підприємець володіє

і управляє справою по франшизі, але при цьому він також повинен слідувати системі і вказівкам франчайзера з ведення та вдосконалення бізнесу. Однак франчайзинговий бізнес може бути особливо корисний починаючим підприємцям, оскільки вони отримують можливість різноманітної підтримки з боку франчайзера в практичному веденні бізнесу. Списки франшиз, які пропонуються до продажу можна знайти на сайті Асоціації франчайзингових підприємств України: <https://franchisegroup.com.ua/>, а також на інших спеціалізованих сайтах, які пропонують франчайзинговий бізнес.

Більш детально про франчайзинговий бізнес в Україні можна ознайомитися на сайті: www.franchising.euroindex.ua.

У широкому розумінні **франчайзинг (franchising)** – це метод ведення бізнесу, заснований на довгострокових відносинах між двома сторонами. В основі таких відносин лежить франчайза тобто ліцензія на право використання імені бізнесу широко відомої компанії. За користуванням цим правом покупець франчайзи (ліцензіат) виплачує відомій компанії, яка продає франчайзу (ліцензіару), початковий внесок, а в подальшому щомісячні платежі.

Ліцензіар (франчайзер) – це, як правило, відома компанія, що володіє унікальними технологічними процесами або знаннями, продукція якої користується широким попитом у споживачів. Незалежна фірма або окремих підприємств стає ліцензіатом (франчайзі), якщо він купує франчайзу та укладає відповідний договір з фірмою-ліцензіаром.

Франшиза – це повна бізнес-система, яку франчайзер продає франчайзі. Іншою назвою для подібної системи служить франчайзинговий пакет, що зазвичай містить посібники з ведення робіт й інші важливі матеріали, що належать франчайзеру.

Франчайзингові взаємини можуть бути прибутковими для обох сторін. Для того щоб це відбулося, необхідно уважно опрацювати договір франчайзингу (франчайзингова угода), який паралельно є «керівництвом до дії» франчайзі. У договорі чітко встановлюються правила та обов'язки сторін після підписання договору вони не підлягають жодним змінам чи доповненням. Тому франчайзингова угода має бути розроблена дуже ретельно із залученням юристів та консультантів.

Франшизна система (мережа) – це загальна кількість франчайзі, що працюють у межах однієї франшизи на основі контрактів з франчайзером.

Франшизний пакет – форма існування франшизи, готової для продажу, яка є пакетом документів для франшизи, а також документами внутрішнього користування франчайзера.

Майстер-франшиза – форма франчайзингу, при якій франчайзер укладає основний франшизний контракт із субфранчайзером на певній території, у той час як останній за своїм розсудом починає співробітництво з іншими партнерами на даній території.

Марка – це ім'я, термін, знак, символ, малюнок або їх поєднання, призначене для ідентифікації продукції виробника й відрізняють її від товарів або послуг конкурентів. Марка або її частина, забезпечена правовим захистом, називається товарним знаком.

Паушальний внесок – одноразова винагорода франчайзера у вигляді певної твердо зафіксованої в договорі суми, яка встановлюється виходячи з оцінок можливого економічного ефекту й очікуваних прибутків франчайзі на основі використання франшизи, також може розраховуватися як оплата витрат франчайзера пов'язаних із продажу франшизи.

Роялті – винагорода у вигляді періодичних відрахувань фіксованих ставок, визначених франчайзером на підставі власної оцінки вартості права використання торгової марки єдиної франчайзингової мережі, які виплачуються франчайзі франчайзеру щомісяця.

Ми не будемо зупинятися на історії виникнення франчайзингу, з цього приводу є безліч літературі, й ті, кого це зацікавить, зможуть легко знайти її в Інтернеті. Перейдемо до розгляду типів франчайзингу.

4.2.2. Характеристика типів франчайзингу

У франчайзингу беруть участь дві групи бізнесменів. Перша група – це ті, хто надає це право (франшизу) – франчайзер (ліцензіар), а друга група – це франчайзі (ліцензіат), це ті, які купують право на ведення бізнесу (франшизу) під ім'ям або торговою маркою.

Існують різноманітні типи франчайзингу. Вибір франчайзингу залежить від: виду господарської діяльності; стабільності франчайзера і його місця на визначеному ринку товарів і послуг; особливостей ринку місцевого франчайзингу. Виділяють три основних типи франчайзингу: товарний франчайзинг, виробничий і діловий. Характеристика кожного з них наведена нижче.

Товарний франчайзинг (франчайза на продаж товару). Товарний франчайзинг передбачає, що франчайзі (ліцензіат) отримує лише право на продаж товарів фірми-ліцензіара з її торговою маркою або товарним знаком. Цей вид діяльності передбачає придбання в провідній компанії права на продаж товарів з її торговою маркою. У цьому випадку франчайзі купує у франчайзера товари й після цього перепродає їх від імені франчайзера. В окремих випадках провідна компанія має відношення і до оплати гарантійних послуг, відшкодуванню витрат на спільну рекламу. Як правило, для товарного франчайзингу характерна вузька спеціалізація франчайзі на реалізацію одного виду товарів і послуг.

У даний час цей вид франчайзингу використовується декількома компаніями, наприклад, з виробництва автопокришок. Якщо ж товари не мають торгових марок, вони не залучаються в цю категорію.

Виробничий франчайзинг (франчайза на виробництво товарів). У цьому випадку фірма, що володіє технологією виготовлення якогось продукту – франчайзер (ліцензіар), продає заводам – ліцензіатам сировину для виготовлення продукції. Дрібна фірма тут не просто виступає під торговою маркою франчайзера і реалізує його продукцію та послуги, але і включається у повний цикл господарської діяльності великої корпорації, виконуючи рівні з нею вимоги технологічного процесу, якості, навчання персоналу, виконання плану продажу, оперативної звітності. Ця форма передбачає тісний контакт ліцензіара й ліцензіата, детальну регламентацію діяльності й високий ступінь відповідальності малого підприємства.

Цей вид франчайзингу найбільш широко представлений у виробництві безалкогольних напоїв. Кожен із місцевих чи регіональних розливальних і пакувальних заводів є ліцензіатом від основної компанії.

Діловий франчайзинг чи франчайзинг бізнес-формату (франчайзинг на вид діяльності). Франчайзинг на вид діяльності, що полягає у залученні малого підприємства в повний виробничо-господарський цикл великої корпорації. Ледь не самий популярний вид франчайзингу, при якому провідна фірма продає ліцензію приватним фірмам чи компаніям на право відкриття власної фірми з продажу продуктів і послуг під ім'ям франчайзера (наприклад, прокат і побутове обслуговування, ділові і професійні послуги бізнесу і населенню, магазини або мережі кафе, готелів). З боку великої корпорації пред'являються рівні з нею вимоги до технологічного процесу, якості, а також забезпечується навчання персоналу, вибір площадки будівництва підприємства, інші послуги (методи забезпечення продажів, ведення оперативної звітності тощо).

Таким чином, діловий франчайзинг означає, що ліцензіат отримує право на створення власної фірми з використанням найменування фірми ліцензіара і обов'язковим збереженням профілю її діяльності. Наразі виділяються ще два види франчайзингу: **корпоративний** та **конверсійний**.

Корпоративний франчайзинг – сучасна форма організації франчайзингового бізнесу, при якій ліцензіат оперує не окремим підприємством, а мережею франшизних підприємств з використанням найманих менеджерів. **Конверсійний франчайзинг** – спосіб розширення франшизної мережі, при якому діюче самостійне підприємство переходить на

роботу за договором франчайзингу і приєднується до системи франшизних підприємств, що працюють під контролем одного ліцензіата. Для повного розуміння принципів франчайзингу проведено порівняльний аналіз тих його видів, які в даний час набули найбільшого поширення (див. табл. 5.).

Таблиця 5.

Порівняльна характеристика видів франчайзингу

Вид франчайзингу	Тип франшизи	Позитивні риси	Недоліки
Товарний	товар	простота використання	обмежена сфера застосування, вузька спеціалізація ліцензіата
Виробничий	технологія/ вихідний компонент	висока ефективність; простота контролю з боку ліцензіара	великі початкові витрати на придбання франшизи; сильна залежність від ліцензі
Діловий	модель франшизного бізнесу	широка сфера застосування; швидка пристосовність до умов ринку	іноді надмірна регламентація діяльності придушує ініціативність ліцензіата
Конверсійний	конвертація	Зменшення витратної частини бюджету за рахунок зниження витрат	необхідність адаптації приватного підприємця до залежного положення
Корпоративний	мережа франшизних підприємств	акумуляція позитивних якостей вище вищерозглянутих видів франчайзингу, диверсифікація бізнесу	можлива розбіжність цілей ліцензіата з інтересами ліцензіара; уповільнене реагування бізнесу на зміни умов ринку

В останні роки класична модель франчайзингу змінилася в напрямку забезпечення франчайзера додатковими можливостями швидкого розвитку з найменшими витратами

Хоча існує багато варіантів класичного франчайзингу, три з них найбільш часто використовуються. Це *регіональний франчайзинг; субфранчайзинг; франчайзинг, що розвивається*. У кожному з цих випадків франчайзі одержує всі переваги, що зазвичай пов'язані з франчайзингом: використання торгової марки й логотипа франчайзера, системи його бізнесу, первісне навчання, вибір місця розташування, підтримка і т. д. Основні відмінності їх один від одного полягає у наступних характеристиках:

- тривалість відносин франчайзера і франчайзі;
- до кого франчайзі може звертатися за підтримкою;
- кому платять встановлені внески.

Вибираючи регіональний франчайзинг, франчайзер вирішує охопити своєю діяльністю якийсь географічний район. Усвідомлюючи, що він, можливо, не має таких коштів чи колективу, щоб розвиватися так швидко, як хотілося б, він спирається на підтримку головного франчайзі. У свою чергу, головний франчайзі має право не тільки підбирати нових франчайзі у своєму географічному районі, але і забезпечувати їхнє початкове навчання, та інші послуги, що звичайно робить сам франчайзер.

Головний франчайзі однак залучений у поділ платежів, а іноді й внесків у рекламний фонд. Він користується всіма благами, що зазвичай дає франчайзинг, для цього він теж сплачує ліцензійні внески, а також внески на рекламу безпосередньо франчайзеру. Контракт між франчайзером і головним франчайзі встановлює, що очікується від кожної сторони і який визначений період франчайзі буде виконувати цю специфічну роль. У відповідь на початкову сплату франчайзеру внесків за діяльність на винятковій території ринку головний франчайзі в майбутньому одержує від франчайзера роялті, розмір яких залежить від частки в загальному обсязі реалізації тих нових франчайзі, яких він залучив до цієї франчайзингової системи. На відміну від інших методів цей метод вигідний для всіх сторін, тому що головний франчайзі – це виборна особа, і він повинен одержувати підтримку протягом усього часу співробітництва, а це вигідно франчайзеру.

У субфранчайзингу субфранчайзер також освоює якусь певну територію і забезпечує початкове навчання, вибір приміщення і інше, різниця тільки в тому, що франчайзі працює прямо із субфранчайзером на довгостроковій основі й має дуже обмежений контакт із франчайзером. Він платить роялті й рекламні внески субфранчайзеру, який, у свою чергу, частину цих грошей платить франчайзеру.

Субфранчайзер, таким чином, стає франчайзером на своїй території і франчайзі залежить від його довгострокової підтримки. Те, що субфранчайзер може мати обмежені кошти, управлінські і маркетингові здібності, відіб'ється на франчайзі. Отже, потенційний франчайзі повинний дуже ретельно вибирати субфранчайзингові відносини, тому що він залежить від ділової і життєвої хватки як франчайзера, так і субфранчайзера. В угоді по розвитку території франчайзер передає ексклюзивні права на розвиток якогось географічного району групі франчайзерів. Інвестори, у свою чергу, або розвивають свої власні франчайзери, якими вони володіють на цій території, або підбирають франчайзі. В останньому випадку становище інвестора як власника обмежено.

У відповідь на право розвитку ексклюзивної території особа, що володіє цим правом, платить субфранчайзеру внески і зобов'язана відкрити визначену кількість точок в обговорений період часу. Власники відкритих франчайзних підприємств платять роялті й рекламні внески безпосередньо франчайзеру. Особа, що володіє ексклюзивними правами, не має частки в цих внесках, його частка є тільки в рентабельності індивідуальних франчайзі, які він відкрив. У висновку наведемо порівняльну характеристику вище розглянутих методів, які застосовуються у сучасному франчайзингу (див. табл. 6).

Таблиця 6.

Порівняльна характеристика методів франчайзингу

Метод франчайзингу	Умови розповсюдження	Позитивні риси	Недоліки
Класичний	Стандартні	простота використання	досить повільне розширення мережі; великі витрати
Регіональний (районний)	головний франчайзі розширює мережу у визначеному регіоні	переваги при встановленні ціни; зменшення витрат на контроль з боку франчайзера	досить жорсткі умови договору зі освоєння території
Суб– франчайзинг	власник районної франшизи (субфранчайзер) одержує право на продаж субфраншиз	можливість залучення значного додаткового капіталу	сильна залежність франчайзі від фінансових, управлінських і маркетингових здібностей суббранчайзера
Який розвивається	передача ексклюзивних прав на розвиток району групі інвесторів	швидке розширення франшизної мережі з мінімальними витратами для франчайзера	обмежене становище інвестора як власника; високі початкові витрати

4.2.3. Переваги і недоліки франчайзингу для франчайзера

Існування франчайзингу можливо тільки за умови, що він вигідний як ліцензіату, так і ліцензіару. **Переваги** франчайзингу для франчайзера (ліцензіара) пов'язані так:

По-перше, франчайзер має унікальну можливість швидкого розвитку свого бізнесу за рахунок франчайзі (ліцензіата). Франчайзер отримує кошти за продану ліцензію, а також постійні платежі у формі відсотка від обсягу продажів фірми-ліцензіата. Франчайзі роблять додаткові виплати на підтримку послуг що надаються франчайзером. Існування франчайзингу можливо тільки за умови, що він має вигоду як для ліцензіата, так і для ліцензіару.

По-друге, франчайзер розширює збутову мережу своєї продукції за рахунок коштів франчайзі (ліцензіата). Збільшення кількості виплачуваних внесків дозволяє франчайзеру швидко й ефективно розвиватися на ринку. Саме франчайзі приносять на новий ринок ім'я франшизи. Кожен потенційний франчайзер одержує величезні переваги на всьому ринку тому, що франчайзі, швидко розширюючись на новому ринку і роблячи інвестиції в розвиток свого бізнесу у нових містах, створюють широку мережу бізнесу.

По-третє, франчайзер має можливість об'єднати зусилля окремих ліцензіатів в організації широкомасштабних рекламних компаній, які сприяють зростанню престижу, як ліцензіара, так і ліцензіатів.

Але має місце і **недоліки** франчайзинга для франчайзера (ліцензіара), що полягають у такому.

1. Неможливість завершити відносини з франчайзі, що не дотримується правил системи. Франчайзинговий договір визначає природу відносин між франчайзером і франчайзі. Франчайзинговий договір передбачає низку положень, що захищають франчайзі. Ці положення передбачають неможливість для франчайзера розірвати контракт із франчайзі. Але разом із тим такі положення ускладнюють вивід із системи франчайзі, що не виконує законів франчайзингового бізнесу.

2. Франчайзі не є працівниками франчайзера. Франчайзі є незалежними власниками бізнесу. Навіть при наявності франчайзингового договору можуть виникати труднощі при контролі угод, здійснюваних франчайзі у своєму бізнесі.

3. Вплив погано працюючих франчайзингових підприємств. Багато споживачів сприймають кожне франчайзингове підприємство як частину одного ланцюга підприємств, що працюють під єдиним товарним знаком. І якщо який-небудь франчайзі погано веде свій бізнес, то це буде кидати тінь на всю франчайзингову систему.

4. Недоплата або виплата внесків із запізненням. Франчайзери встановлюють структуру виплат за наданий сервіс, приймаючи за основу відсоток від загальної суми продаж на кожному підприємстві. Франчайзі зобов'язані надавати звіт про загальну суму продажів франчайзеру для того, щоб визначити суму оплати за сервіс. Франчайзі може приховати суму продаж і надати неповний звіт з тим, щоб занизити внесок своєму франчайзеру.

5. Труднощі збереження конфіденційності комерційної таємниці. Робота будь-якої франчайзингової системи заснована на принципах і стандартах, що є інтелектуальною власністю франчайзера. Ці принципи бізнесу становлять собою комерційну таємницю і є основою успіху франчайзингової системи. Франчайзі одержують доступ до комерційних секретів, проходячи навчання за програмою франчайзера. І хоча франчайзинговий договір забороняє франчайзі розголошувати подібну інформацію, усе одно це трапляється. Франчайзерам складно з цим боротися, тому якщо йому не вдається виробити ефективні заходи, то уся франчайзингова система може сильно постраждати.

6. Вихід із франчайзингової системи успішно працюючих франчайзі. Франчайзі може вважати, що франчайзингові відносини накладають на нього занадто великі обмеження й у результаті втратити інтерес до цього бізнесу. Розірвавши контракт із франчайзером він, можливо, захоче відкрити свій власний бізнес, що буде представляти пряму конкуренцію франчайзеру.

4.2.4. Переваги й недоліки франчайзингу для франчайзі

Переваги франчайзингу для франчайзі (ліцензіатів) є великими, особливо це має велике значення для підприємців які тільки розпочинають свій бізнес і не мають жодного досвіду в ньому. Перелік основних з них наведено нижче.

1. Навчання менеджменту та консультаційна допомога. Франчайзер, як правило, проводить спеціалізовану підготовку ліцензіатів щодо ключових аспектів менеджменту: кадрова політика; управління запасами; контроль якості; реклама і збут товарів; аналіз фінансового стану та ін.. Крім того, франчайзі може в будь-який момент отримати від ліцензіара кваліфіковану консультаційну допомогу з питань управління бізнесом. Коли підприємець купує франчайзу, він набуває весь багатий досвід ведення даного бізнесу, накопичений фірмою-франчайзодателем.

2. Бізнес під відомим товарним знаком. Разом із франчайзой купується і репутація ліцензіара, його визнання споживачами. Ось чому ліцензіату гарантована негайна підтримка споживачів і можливість швидко утвердитися на ринку.

3. Гарантія якості товарів і послуг. Рівень якості товарів (послуг) ліцензіата визначає репутацію фірми-ліцензіара. Тому збереження високої якості товарів (послуг) є найважливішим елементом франчайзингової системи. Більшість ліцензіарів йдуть на розірвання договору, якщо який-небудь ліцензіат не забезпечує підтримку стандартів рівня якості товарів (послуг).

4. Широкомасштабні рекламні кампанії. Кожному окремому ліцензіату не під силу організувати широку рекламну кампанію. Тому вона організовується і проводиться фірмою-ліцензіаром, але фінансується спільно всіма ліцензіатами.

5. Фінансова підтримка. Франчайзер не надає прямої фінансової допомоги ліцензіатам у вигляді позик або кредитів, оскільки це суперечить самій природі франчайзингу. Фінансова підтримка франчайзі виражається в наданні допомоги у наступному: у пошуку джерел початкового фінансування; у виборі приміщення для фірми-ліцензіата та проведенні переговорів за його оренду; в управлінні фінансовою діяльністю фірми-ліцензіата; у налагодженні контактів з фінансовими установами, постачальниками та іншими партнерами по бізнесу і т. п.

6. Франчайзинг зменшує ризик підприємницької діяльності. Тому ліцензіат з більшою ймовірністю, ніж самостійно підприємець-початківець, може розраховувати на отримання кредиту в банку.

7. Територіальний протекціонізм. Фірма-ліцензіат разом із франчайзой отримує виняткові права на розповсюдження даних товарів (послуг) на заздалегідь певній, обмеженій території.

Як було наведено вище, придбання франчайзи зменшує ризик створення бізнесу. Однак для того, щоб вирішити, вести бізнес як незалежний підприємець або стати частиною франчайзингової системи, необхідно чітко представляти та недоліки франчайзингу. Тому наведемо основні недоліки франчайзингу для франчайзі (ліцензіатів).

1. Часткова втрата свободи. Потенційний франчайзі повинен ретельно дотримуватися правил та інструкції, встановлені ліцензіаром, виконувати всі ділові операції згідно з його розпорядженнями.

2. Франчайзингові платежі. За зменшення ризику діяльності необхідно платити. Усі переваги, які мають ліцензіати, повинні бути оплачені. Кількість і розміри таких платежів істотно впливають на рентабельність бізнесу ліцензіата.

3. Стандартизація діяльності. Ліцензіар потребує обов'язкового дотримання операційних стандартів діяльності на фірмі ліцензіата. Відповідність стандартам, зазвичай, забезпечується періодичними інспекціями ліцензіара. З часом суворе дотримання інструкцій, правил і приписів може стати обтяжливим для ліцензіата.

4. Обмежені продуктові лінії. У більшості випадків договір франчайзингу передбачає, що ліцензіат повинен продавати (виробляти) тільки такі товари (послуги), які схвале-

ні ліцензіаром. Іноді специфічні місцеві умови забезпечують успіх бізнесу за рахунок розширення продуктових ліній, що призводить до конфліктів між ліцензіатом і ліцензіаром.

Таким чином, для франчайзингу характерні як безумовні переваги, так і серйозні недоліки. Тому потенційний покупець франчайзи повинен розглянути і оцінити кілька варіантів франчайзингу.

4.2.5. Оцінка франчайзингу

Оцінка франчайзингу здійснюється за такою схемою:

1. Оцінюється характеристика самої франчайзи, а саме:

– вимагає придбання франчайзи на ведення бізнесу будь-яких дій, заборонених державою або місцевими органами?

– передбачає франчайза виняткове право на діяльність у межах даної території, або ліцензіар може продати франчайзу ще декільком ліцензіатам, які стануть вашими конкурентами?

– діють на даній території ліцензіати з аналогічними видами товарів (послуг) від інших ліцензіарів? Якщо так, то, що можливо їм протиставити?

– за яких умов може бути розірвано договір франчайзингу? Що буде з активами Вашого бізнесу за умови розірвання договору?

– ліцензіат зобов'язаний купувати товари в ліцензіара або в інших визначених постачальників? При яких умовах можна самостійно вибрати постачальників?

– за яких умов і яку суму треба заплатити за франчайзу?

2. Характеристика фірми-ліцензіара:

– скільки років функціонує фірма-ліцензіар у бізнесі?

– скільки ліцензіатів вже уклали договори з даними ліцензіаром?

– має правовий захист марка або товарний знак ліцензіара?

– з чого складається більша частина прибутку ліцензіара: з доходів від продажу франчайз, або з поточних платежів фірм ліцензіатів?

– має ліцензіар репутацію чесного партнера серед фірм ліцензіатів, які діють в даному регіоні?

– чи будете надана допомога від ліцензіара в навчанні менеджменту, у навчанні персоналу, закупівельної діяльності, фінансової діяльності?

3. Характеристика самого підприємця як потенційного власника франчайзи

– якими засобами володіє фірма для придбання франчайзи?

– де можливо придбати ці кошти?

– чи можливо пожертвувати частиною своєї свободи в обмін на вигоди франчайзингу?

4. Характеристика потенціального ринку:

– чи проведено маркетингові дослідження даного товару на даному ринку (можливі обсяги продажу, ціни, кількість споживачів)?

– який рівень конкуренції з боку інших фірм у даному регіоні?

5. На заключному етапі оцінки франчайзингу розраховуються очікувані доходи ліцензіата. Для цього фірма-ліцензіар має заздалегідь, ще до підписання договору надати потенційному ліцензіату наступну інформацію:

– загальна характеристика ліцензіара, його підрозділів і видів діяльності;

– характеристика ділового досвіду фірми-ліцензіара і менеджерів, відповідальних за франчайзингову діяльність;

– перелік судових справ, в які були залучені фірма-ліцензіар і її керівники;

– перелік усіх попередніх банкрутств фірм-ліцензіатів, до яких причетна фірма-ліцензіар;

– стартова ціна франчайзи й інші початкові платежі;

– перелік та обсяги поточних платежів фірми-ліцензіата;

- вимоги до якості товару й послуг, враховуючи роз'яснення щодо їх закупівлі від ліцензіара або інших постачальників;
- характеристика видів допомоги, яка може надаватися фірмі-ліцензіату;
- обмеження на товари й послуги, які дозволяється продавати (виробляти) фірмі-ліцензіату;
- будь-які обмеження, що стосуються споживачів, з якими ліцензіат може мати справу;
- умови територіальної захисту інтересів ліцензіата;
- умови, за яких: франчайза може бути викуплена ліцензіаром; ліцензіар може відмовитися від її відновлення; франчайза може бути передана третій особі; франчайза може бути припинена за ініціативою однієї із сторін;
- перелік навчальних програм, пропонувананих ліцензіаром;
- статистична інформація про кількість вже укладених франчайзингових договорів, про перспективи збільшення їх кількості, кількість припинених франчайзингових договорів, кількість договорів, які ліцензіар не збирається відновлювати, кількість викуплених франчайз;
- фінансова звітність фірми-ліцензіара;
- повне обґрунтування будь-яких вимог ліцензіара й доходу ліцензіата;
- список назв і адрес інших існуючих фірм-ліцензіатів.

Після вибору конкретної фірми-франчайзодавця, починаються переговори, у ході яких уже франчайзер вивчає потенційного франчайзі з точки зору: можливостей виконання останнім умов початкового фінансування та сплати початкових платежів, готовності скрупульозно дотримуватися вимог ліцензіара, уміння вести бізнес і керувати персоналом.

4.2.6. Франчайзинговий договір

Якщо сторони дійшли згоди, вони підписують контракт. **Франчайзинговий контракт** – це офіційний документ, що регулює взаємовідносини між ліцензіаром і ліцензіатом, права і зобов'язання кожної сторони. Зазвичай контракт має довгостроковий характер, хоча може бути укладений на один рік. У контракт, як правило, включаються такі зобов'язання ліцензіара:

1. Надати ліцензіату право використання товарного знаку або марки ліцензіара.
2. Провести дослідження ринку для визначення можливостей успішної діяльності ліцензіата.
3. Сприяти у виборі приміщення для фірми-ліцензіата, а також веденні переговорів про його оренду.
4. Сприяти у виборі джерел фінансування діяльності ліцензіата.
5. Організувати підготовку керівників і співробітників фірми– ліцензіата щодо виконання управлінських функцій і операційної діяльності.
6. Продавати ліцензіату за їх заявками усі необхідні товари, матеріали та обладнання (або рекомендувати надійних постачальників).
7. Надати на прохання ліцензіата необхідну консультативну допомогу у веденні бізнесу.
8. Організувати проведення широкомасштабної рекламної кампанії в загальних інтересах ліцензіата і ліцензіара.

Ліцензіат у контракті бере на себе такі зобов'язання:

1. Виконувати усі ділові операції у відповідності з інструкціями і стандартами ліцензіара.
2. Підтримувати необхідний рівень запасів для забезпечення надійного обслуговування клієнтів.
3. Оформити своє комерційне установа рекламою фірми-ліцензіара.

4. Внести у встановлений строк відповідний початковий внесок.

5. Регулярно перераховувати ліцензіару встановлені суми постійних (поточних) платежів.

Крім того, франчайзинговий контракт повинен містити: положення про порядок і умови поновлення контракту; положення про порядок і умови скасування (або припинення) контракту; інші питання, пов'язані зі специфікою бізнесу ліцензіара і ліцензіата.

Кожен потенційний ліцензіат повинен ретельно перевірити франчайзинговий контракт, особливо його статті, які регламентують питання ліквідації, зміни або відновлення франчайзи. Це пов'язано з тим, що контракт готує ліцензіар і, звичайно, з урахуванням своїх інтересів. Ліцензіат не повинен давати згоду відразу. Можливо, у результаті переговорів ліцензіату пощастить домовитися про більш вигідних умовах контракту. Перш ніж підписувати франчайзинговий контракт рекомендується проконсультуватися у юриста.

4.3. Прямий та мережевий маркетинг

4.3.1. Прямий маркетинг

Під **прямим маркетингом** розуміється сукупність операцій, за допомогою яких продавець доводить товари та послуги до покупців, спрямовуючи свої зусилля на заздалегідь визначену аудиторію та використовуючи: поштовий зв'язок, каталог, пресу, персональний комп'ютер, телефон спільно з базами даних.

Прямий маркетинг – це інтерактивна маркетингова система, яка для отримання певного споживчого відгуку та/або для здійснення трансакції без посередників використовує канали прямого зв'язку з споживачами. До каналів прямого маркетингу належать:

- пряма поштова розсилка (за допомогою поштових відправлень);
- маркетинг з використанням каталогів (на основі інформаційних листів);
- телемаркетинг;
- телевізійний маркетинг;
- Інтернет (електронний маркетинг);
- маркетинг з використанням кіосків;
- особисті продажі (усне представлення товару у ході бесіди).

Пряма поштова розсилка передбачає відправку різних пропозицій, оголошень, нагадувань або іншої інформації конкретного адресата. Використовуючи спеціальні списки розсилки, до яких споживачі відібрані за певною ознакою. Компанії-постачальники щорічно розсилають листи, брошури, буклети тощо, деякі компанії відправляють споживачам і потенційним клієнтам аудіо– і відеокасети, компакт-диски та ін. Пряма поштова розсилка – широко поширений канал прямого маркетингу. Вона дозволяє точно ідентифікувати цільовий ринок, може бути індивідуалізована, володіє достатньою гнучкістю та дає можливість швидко дізнатися і оцінити реакцію споживачів.

В останні роки все ширше використовуються три **нові канали прямого маркетингу**:

– факс-пошта – пряма розсилка по телефаксу оголошень про нові пропозиції, розпродажі та інших подіях;

– e-mail (електронна пошта), що дозволяє користувачам (індивідуальним користувачам або групам людей) пересилати повідомлення, файли, малюнки або web-сторінок з одного комп'ютера на інший;

– мовна пошта – автоматична система прийому і зберігання переданих по телефону усних повідомлень.

Маркетинг, заснований на використанні каталогів. Компанія– постачальник має можливість періодично розсилати обраним поштовим або e-адресатам (потенційним покупцям) різноманітні товарні каталоги (повного асортименту товарів, спеціалізовані за товарними групами й ділові каталоги в друкованій формі, у вигляді компакт-дисків або інші електронні варіанти).

Успіх продажів за каталогами залежить від здатності компанії грамотно працювати зі списками покупців, виключити повторні звернення і неоплачені покупки, контролювати товарно-матеріальні запаси, пропонувати тільки якісну продукцію, зменшити кількість повернень і переконати споживачів у безперечну вигоду покупки. Каталоги деяких компаній підкріплюються включенням в них літературних або інформаційних розділів, зразків матеріалів, наданням «гарячої» телефонної лінії для відповідей на питання, розсилкою подарунків кращим споживачам і публікаціями про перерахування компанією певного відсотка прибутку на благодійні цілі. Інші фірми пропонують покупцям відвідати свої каталоги, розміщені на web-сайтах, і там отримати більш детальну інформацію або уточнити характеристики товарів.

Телемаркетинг – це діяльність телефонних операторів, спрямована на залучення нових покупців і здійснення контактів з клієнтами для визначення рівня їх задоволення або прийому замовлень. Телефонні центри обробки замовлень використовуються компаніями як для вхідного телемаркетингу (прийому дзвінків від клієнтів), так і вихідного телемаркетингу (оператори компанії дзвонять або розсилають повідомлення потенційним та існуючим клієнтам). Ефективність телемаркетингу залежить від професіоналізму фахівців, що виконують цю роботу, їх правильної підготовки і стимулювання. Беручи до уваги, що телемаркетинг в певному сенсі є вторгненням у приватне життя, і високу вартість контакту, величезне значення має точність даних у списку потенційних клієнтів.

Телевізійний маркетинг прямого відгуку. В останні роки активно розвиваються методи використання такого каналу прямого маркетингу, як телебачення. Телевізійний маркетинг може здійснюватися як телевізійна реклама з можливістю негайного відгуку або як телемагазин. Телевізійна реклама з можливістю негайного відгуку. Деякі компанії успішно проводять її у формі спеціально підготовлених тематичних 30- і 60-хвилинних інфороликів, змонтованих за принципом документальних фільмів, що містять рекомендації чи висновок авторитетної особи та номер безкоштовного телефону для замовлення товару чи отримання додаткової інформації.

Телевізійна реклама з можливістю негайного відгуку. Деякі компанії успішно проводять її у формі спеціально підготовлених тематичних 30- і 60-хвилинних інфороликів, змонтованих за принципом документальних фільмів, що містять рекомендації чи висновок авторитетної особи та номер безкоштовного телефону для замовлення товару чи отримання додаткової інформації.

Телемагазини – спеціальні телеканали, робота яких спрямована винятково на продаж товарів і послуг.

Маркетинг із використанням кіосків. Деякі компанії для продажу товарів або поширення інформації використовують спеціальні стійки, які отримали назву кіосків. До кіосків ставляться окремо стійки з газетами, безалкогольними напоями і закусками, а також візки-вітрини з різними товарами, які часто можна бачити в переходах і в торгових центрах. Крім того, кіосками називають «автомати для розміщення замовлень», зазвичай установлюються у великих магазинах, аеропортах та інших місцях ведення торгівлі.

Електронний маркетинг – це новітній канал прямого маркетингу. Інтернет сьогодні функціонує як інформаційне джерело, джерело розваг, комунікаційний канал, канал здійснення трансакцій і навіть дистриб'юторський канал. Усебічно спланована і реалізована кампанія маркетингу з використанням електронної пошти допомагає зміцнити взаємини з клієнтами і збільшити обсяги продажів. Витрати на е-пошту порівняно з витратами на пряму поштову розсилку набагато менше.

Особисті продажі. Первісна та найдавніша форма прямого маркетингу – це контакти, що встановлюються торговими представниками компаній.

Переваги прямого маркетингу:

- простота входження в бізнес (у такій формі не потрібні спеціальні ліцензії або спеціальна підготовка);
- мінімальні потреби в стартовому капіталі (не потрібні: складне устаткування; великі складські приміщення, велика чисельність працюючих);
- можливість вести бізнес на тимчасовій основі; можливість швидко захопити ринок;
- можливість з мінімальними витратами апробувати ринок певних товарів.

4.3.2. Мережевий маркетинг

Мережевий маркетинг (його ще називають багаторівневим маркетингом або скорочено MLM) є однією з індустрій, яка найбільш стрімко розростається у світі. «Маркетинг» – означає доставку товарів або послуг від виробника до споживача. Вираз «багаторівневий» – означає систему заохочення людей, що доставляють товар або послугу споживачеві.

Мережевий маркетинг – маркетингова концепція, що припускає створення мережевої (багаторівневої) організації, покликаної просувати товари і послуги від виробника до споживача, використовуючи прямий контакт людини з людиною. Мережевий маркетинг – це реально існуюча система дистрибуції та продажу, у рамках якої незалежні сторони контракту заробляють комісійні від продажу продуктів або послуг, які їм передає виробник. Єдиний спосіб заробляння грошей у цьому бізнесі – продаж продукції чи послуг.

Принципи мережевої системи: мережеві системи служать розподілу продукту, товару або послуги; у кожній мережевій структурі сила йде знизу; мережева структура функціонує лише в тому випадку, якщо несуть відповідальність представники самого нижнього рівня.

Існує ключова відмінність багаторівневого маркетингу (MLM) від мережевого бізнесу, яке полягає в характері взаємовідносин дистриб'юторів з компанією. У MLM – індустрії дистриб'ютори різного рівня купують продукцію один в одного і мають різні знижки. Щоб домогтися максимальної особистої знижки, необхідно закупити значну кількість продукції. Можливість купувати продукцію безпосередньо в компанії мають далеко не всі дистриб'ютори. Інакше йдуть справи в мережевому маркетингу. Усі дистриб'ютори мають однакову знижку і купують продукцію безпосередньо в компанії. Компанія безпосередньо виплачує комісійні винагороди кожному дистриб'ютору, створив мережу збуту. Така система набагато ближче до франчайзингу, ніж до MLM.

Багаторівневий маркетинг дозволяє, по-перше, певною мірою знижувати безробіття і збільшити зайнятість населення; по-друге, встановлює нові соціальні зв'язки між людьми; по-третє, починати бізнес будь-якому охочому, не зазнаючи при цьому великих витрат на входження в нього та відчутних збитків при невдачі. Однак MLM дає будь-якій людині можливість досягти успіху, але в жодному разі не гарантує такого. Не можна порівнювати й немає нічого спільного між фінансовою пірамідою і MLM. MLM продають продукцію звичайним споживачам, не вимагаючи від останніх додаткової оплати або участі в MLM. MLM може платити комісійні довгого ланцюжка дистриб'юторів, але ці комісійні признаються за реальні продажі, а не за нових учасників схеми.

Відмінності між MLM і фінансовими пірамідами також можна простежити, аналізуючи маркетинговий план компанії. Учасники, які залучають інших учасників (дистриб'юторів) у схему, в MLM: винагороджуються за продажу їх рекрутів, у фінансовій піраміді: за сам факт рекрутування. Має значення, на якій з цих двох діяльностей зосереджуваний маркетинговий план, до чого він спонукає, чим займаються дистриб'ютори більшу частину робочого часу – продажу або рекрутуванням.

Переваги мережевого маркетингу: можливість початку бізнесу з мінімальними інвестиціями; простота входження в бізнес; мінімальний підприємницький ризик; здатність планувати свій робочий день; гнучкий графік роботи; повторюваний дохід (авторський

гонорар); кожен дистриб'ютор має можливість отримати комісійні з мережі; сімейний бізнес.

Вигода від використання мережевого маркетингу для фірм-виробників полягає в тому, що вони можуть вивести на ринок і стабілізувати споживання продукції поступово, охоплювати ринок без спеціальних витрат, економити кошти, без великих витрат на рекламу. Отже, вони можуть пустити більше коштів на вдосконалення продукції, тому, зазвичай, якість продукції таких фірм у багато разів вище, ніж у фірм, які продають свою продукцію через звичайну торговельну мережу.

Недоліки мережевого маркетингу

1. У компаніях мережевого маркетингу велика плінність кадрів. Оскільки супервайзери підписують контракти зі всіма охочими, до дистриб'юторів потрапляють люди, які дискредитують продукт. Відсутність офісу і єдиного корпоративного простору позбавляють MLM – фірму можливості створювати корпоративну культуру, обмінюватися досвідом, підвищувати кваліфікацію співробітників.

2. У деяких компаніях багаторівневий маркетинг дозволяє компанії – виробника знижувати витрати виробництва, уникаючи частини витрат на рекламу, у результаті перекладання цих витрат на збутових агентів своєї торгової мережі.

3. У деяких компаніях економічна схема побудована таким чином, що вигідніше не продавати товар особисто, а запрошувати нових збутових агентів своєї торгової мережі. При цьому основним джерелом доходу стає не особиста продаж, а регулярні продажі агентів. Однак у кожного суб'єкта підприємницької діяльності можуть бути інші очікування в області своєї частки в загальному прибутку.

4.4. Виділення підрозділів з підприємств, що вже діють

Другий шлях сьогодні не менш популярний, він передбачає виділення самостійних підрозділів крупних фірм в результаті рейнжинірингу. Цей шлях має три основних напрями:

1. Роз'єднання великої компанії на невеликі самостійні фірми, цей процес часто називають **DEMERGER**. Тобто розділення крупної фірми на дрібні, економічно самостійні підприємства, що діють на принципах госпрозрахунку (самоокуповування). В основі такого ділення лежить розділення виробничого процесу на окремих бізнес процеси. Так створюються **внутрішні мережі**, які передбачають застосування всередині організації принципу вільного підприємництва, коли відносини між підрозділами будуються на основі ринкових цін. Крім того, підрозділи можуть продавати свою продукцію й зовнішнім організаціям. Наприклад, у виробничо-торгівельній фірмі виробничий підрозділ пропонує свою продукцію відділам реалізації фірми (за ринковими або наближеними до них цінами) та зовнішнім оптовим покупцям (за ринковими цінами).

2. Відокремлення від великої компанії групи фахівців з метою створення своєї власної справи, цей процес називають **HIVE-OFF**. Цій підхід лежить в основі формування **стабільних мереж**, що передбачають передачу частини робіт підрядникам або субпідрядникам, які не є підрозділами певної організації. Наприклад, автомобільна компанія BMW близько 50% своїх сумарних виробничих витрат несе у зв'язку з оплатою послуг зовнішніх підрядників. На своїх же підприємствах вона концентрує зусилля на виконання ключових етапів автомобілебудування. Така форма співпраці надає компанії конкурентні переваги за рахунок вузької спеціалізації її підрядників.

3. З великої компанії виходить ініціатор – носій нової ідеї, з метою створення власної справи, цей процес називається **SPIN-OFF**.

Є ще один напрям, це формування **динамічних мереж**. Динамічні мережі набули поширення у деяких видах бізнесу, наприклад, у виробництві електроніки, одягу, видавничій справі тощо. З метою досягнення поставлених цілей головна компанія залучає зов-

нішніх незалежних розробників, виробників, дистриб'юторів, постачальників тощо. Головними конкурентними перевагами цієї головної компанії є пропозиція ринку унікально втілених ідей, швидка реакція на зміни зовнішнього середовища та наявність професійного менеджменту. Динамічні мережі характеризуються досить високим ризиком несанкціонованого використання розроблених ними технологій третіми особами.

Другий та третій напрями приводять до розвитку таких явищ як *аутсорсинг, аутстафінг, інсорсинг, фриланс*. Ознайомимось з ними.

Аутсорсинг (out – зовнішній, source – джерело) – українською як «запозичення ресурсів ззовні». Іншими словами, аутсорсинг це виконання сторонньою організацією певних завдань або деяких бізнес-процесів, які звичайно не є профільним для бізнесу компанії, але, тим не менш, необхідних для повноцінного функціонування бізнесу, як спосіб оптимізації діяльності підприємств за рахунок зосередження зусиль на основному предметі діяльності і передачі непрофільних функцій і корпоративних ролей зовнішнім спеціалізованим компаніям.

Аутсорсинг умовно розмежовують *два види – виробничий аутсорсинг і аутсорсинг бізнес-процесів*.

Аутсорсинг бізнес-процесів (АБП) включає передачу сторонній організації окремих бізнес-процесів, які не є для компанії основними, бізнес-утворюючими. З їх числа на аутсорсинг можуть бути передані інформаційні технології, управління персоналом, бухгалтерський облік, маркетинг, реклама, логістика.

Виробничий аутсорсинг передбачає передачу частини виробничих процесів або всього циклу виробництва сторонній компанії. Крім того, можливий варіант продажу частини своїх підрозділів іншим компаніям і подальшу взаємодію з ними вже в рамках аутсорсингу. Дослідження Американської асоціації менеджменту (American Management Association) показали, що вже в 1997 р. більше половини промислових компаній передали на аутсорсинг хоча б один компонент свого виробничого процесу.

Виробничий аутсорсинг дозволяє компанії, по-перше, зосередитися на розробці нових продуктів і послуг, що важливо в умовах стрімкої зміни технологій і попиту для забезпечення конкурентної переваги, по-друге, збільшити гнучкість виробництва – на невеликих заводах простіше займатися перебудовою виробничого процесу і диверсифікувати випуск продукції, і, нарешті, використовувати додаткові переваги від ведення бізнесу на ринках з дешевою робочою силою.

Аутстафінг – це вивід персоналу за штат компанії-замовника і оформлення його у штат компанії-провайдера. Ідея аутстафінгу персоналу полягає у тому, що співробітники, формально працевлаштовані в компанії-провайдері, але в той же час виконували свої обов'язки на попередньому місці роботи.

В Україні дедалі більше з'являється компаній, які надають послуги аутсорсингу та безпосередньо аутстафінгу на абсолютно легальних умовах.

Різниця між аутсорсингом та аутстафінгом на перший погляд малопомітна. Проте за своєю суттю аутстафінг націлений на конкретного кваліфікованого фахівця визначеного профілю, якого потребує компанія-замовник (найчастіше – на постійній основі), а аутсорсинг – на конкретний результат, виконання визначеного завдання чи надання послуги, при цьому питання кількості та якості залученого персоналу є, як правило, вторинним.

Інсорсинг – створення власних автономних структурних одиниць (компаній), що надають спеціалізовані послуги, як підрозділам підприємства, так і зовнішнім контрагентам. За надані підрозділам компанії послуги він стягує з кожного з них плату, пропорційну обсягом послуг.

Фрілансер, також трапляється неправильне написання **фрілансер** (англ. *freelancer* – «вільний митець») – вільнонайманець, який сам шукає собі проекти, може одночасно працювати на декілька фірм. Фрилансер виконує роботу без укладання довгострокового договору з роботодавцем, найманий тільки для виконання певного переліку робіт (позаштатний працівник). Також фрилансером є працівник, запрошений для виконання робіт в ході аутстафінгу. Будучи поза постійним штатом якої-небудь компанії, фрилансер може одночасно виконувати замовлення для різних клієнтів. В Україні фрилансерами переважно називають людей, що виконують будь-яку роботу через мережу Інтернет віддалено (блогери та ін..).

Всі перелічені форми та напрямки створюють безмежні можливості для малого бізнесу. Вибирайте та працюйте. Ваші можливості безмежні, було б бажання.

Увага! Все перелічене це лише види бізнесу. Але любий бізнес працює в певній організаційно-правовій формі. Тобто Вашу реєстрацію як приватного підприємця фізичної або юридичної особи, чи товариства це не відмінняє. То що деякі фрилансери (наприклад, блогери) працюють без оформлення, це порушення закону. Але це можна пояснити недосконалістю чинного законодавства, форми бізнесу виникають стрімкіше, чим держава встигає їх законодавче оформити.

Примітка.

Останніми роками в світі і на Україні прискорилися концентрація і централізація капіталу. Ці процеси, безумовно, руйнують багато малих і середніх фірм.. Однак, як не парадоксально, це не привело до зникнення дрібного бізнесу. Він проявив живучість спроможність до відтворення і одночасно викликав інтерес до себе з боку великих концернів. Дрібні і середні фірми відшукують "спеціалізовані ніші". Наприклад, в Західній Європі близько половини продукції обробної промисловості виготовляється на дрібних і середніх підприємствах. Не будучи монопольними, вони всі свої зусилля направляють на пристосування до зовнішніх умов виробництва і збуту. Крупні корпорації надають їм можливість першими опробувати нову продукцію, щоб самим перейти до масового виробництва. Місце дрібних фірм, які розоряються, займають нові, так що відбувається їх відтворення. У кризові роки зайнятість в дрібному бізнесі не скорочувалася.

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

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

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

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

Декілька по іншому до характеристики цих підприємств підходить російський економіст А. Юданов. Він так само виділяє **коммутантов, пацієнтов, експлерентов**, проте пов'язує їх з конкретним типом біологічної поведінки, що має відповідну аналогію.

Коммутанти («сірі миші») – маленькі, гнучкі, такі, що легко підстроюються до зміни ринкового попиту. Часто пропонують товари-імітатори, товари-підробки. Не прив'язані міцно до певної області діяльності, легко переходять з одного ринку на інший. Гнучкість і пристосованість складають основу цієї конкурентної стратегії. Такий тип вельми характерний для російського і українського ринку.

Коммутантні це з'єднувальні стратегії. Фірми, що реалізують такі стратегії, як правило, займаються дрібним бізнесом або неспеціалізованим виробництвом. Основна мета: негайне задоволення будь-яких потреб ринку. Коммутанти готові використовувати будь-яку можливість для комерційної діяльності. Наприклад, під час літніх відпусток на березі моря фірма організовує харчування і катання на водних катерах, а взимку вона ж займається фінансовими посередницькими операціями.

Сильні сторони такої фірми – мобільність і висока пристосованість до різних умов ринку за рахунок безперервного пошуку прибуткових проектів, готовність до негайної переорієнтації діяльності і зміни її масштабів.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

ТЕМА 5. ОСОБЛИВОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ МАЛИХ ПІДПРИЄМСТВ НА ЕТАПІ НАРОДЖЕННЯ АБО ЯК СТВОРИТИ СВІЙ БІЗНЕС (ПУТІВНИК ПІДПРИЄМЦЯ)

*«Практично єдиний спосіб
заробити дійсно великі кошти – це
відкрити власну справу.
Ви ніколи не отримаєте багато,
працюючи на когось»*

Поль Гетті

*Щоб стати мільярдером, потрібна
передусім удача, значна доза знань,
величезна працездатність,
я підкреслюю – ВЕЛИЧЕЗНА, але
найголовніше – ви повинні мати
менталітет мільярдера. Менталітет
мільярдера – це такий стан розуму,
при якому ви зосереджуєте усі свої
знання, усі свої уміння, усі свої навички
на досягненні поставленої мети. Це те, що змінить вас.*

ПОЛ ГЕТТІ

Вступ.

Малий і середній бізнес є основою стабільного економічного розвитку, який забезпечує значну частину зайнятості та благополуччя населення, формує середній клас і значною мірою бере участь у розвитку конкурентного середовища. Великий бізнес як правило також виходить з малого. Багато відомих у світі підприємців, мільярдерів побудували свої бізнес-імперії практично з нуля – в основному за рахунок творчого підходу та підприємницького хисту.

Наведемо найбільш відомі факти з становлення бізнесу декількох мільярдерів, які входять до списку Forbes (формується кожний рік). Так, Інгвар Кампрад, засновник відомої фірми ІКЕА, починав свій перший бізнес із замовлень поштою. Він виріс у сільській місцевості, але в нього був підприємницький хист – він купував оптом у Стокгольмі сірники і продавав їх сусідам. Потім зайнявся продажем риби, ялинкових прикрас. Заснував компанію за отриману від батька нагороду за добре навчання, яка в подальшому стала ІКЕА (це ініціали його імені, села та родинної ферми), основним товаром якої стали меблі від місцевих виробників. Другий приклад. Відомий бізнесмен Роман Абрамович – сирота, якого виховували бабуся з дідусем. Ще студентом він організував кооператив із виготовлення іграшок із полімерів. Це був його перший ступінь у бізнесі, а в подальшому були створені інші компанії. Мільярдер Джон Пол Деджорія до 10 років допомагав родині продажами різдвяних листівок і газет. У подальшому він жив у прийомній родині, був у вуличній банді. Взяв кредит у \$700 створив компанію JohnPaulMitchellSystems з продажу шампуню. Вночі він спав у власному автомобілі, а вдень ходив від дверей до дверей – продавав шампунь. Пізніше він заснував компанію Patron Tequila, зараз займається інвестуванням в інші ринки.

Прийняття рішення про відкриття власного бізнесу пов'язано з вирішенням наступних питань:

- 1) усвідомлення необхідності працювати на межі своїх здібностей (фізичних, розумових, організаторських та ін.);
- 2) відмова від попереднього виду зайняття, професії і тому подібне;

- 3) прагнення стати власником, передусім власником підприємства (а, отже, відмова від праці на інших осіб);
- 4) прагнення постійно збільшувати своє багатство шляхом створення товарів і послуг, необхідних для суспільства;
- 5) прагнення у такий спосіб реалізувати свою мету, добитися визнання в суспільстві й навіть впливу на політику;
- 6) чітке усвідомлення шляхів отримання ресурсів для створення власного підприємства або труднощів при його створенні за наявності власних накопичень;
- 7) знання певного виду підприємницької діяльності, шляхів створення підприємства у відповідній сфері або галузі економіки;
- 8) уміння вибрати оптимальну організаційну й організаційно-правову форму його існування;
- 9) знання можливих ризиків, які чекають діяльність підприємства й уміння управляти ними, нейтралізувати найгірші негативні сторони;
- 10) уміння організувати облік на підприємстві й знання основ такого обліку;
- 11) знання зовнішніх чинників, які впливають на підприємницьку діяльність: чинного законодавства, форм і засобів економічної політики, конкуренції з боку іноземних товаровиробників.

А тепер більш детально.

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

Кожен етап життєвого циклу підприємства важливий, але самим важливим, на мій погляд, є етап народження. Це фаза підприємництва, фаза перетворення мрій у конкретні діла. Але не дарма кризою цієї фази є потреба в сильній руці, бо не всі наші мрії перетворюються у реальні справи, треба сконцентруватися і зважитися на цей крок. Як і кожна фаза (кожен етап життєвого циклу) підприємства, ця фаза має свої стадії. Так стадіями етапу народження можна вважати: *задум, мотиви, мету, і реальне створення підприємства (реєстрація), запуск*.

Задум (ідея).

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

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

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

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

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

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

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

Деякі джерела, і перш за все зарубіжні, вважають, що важливою змінною у поясненні підприємницької діяльності є вік. Найчастіше вказується 25-40 років, як період, коли у людини найбільші шанси стати підприємцем. Спостереження останніх років показують, що ці межі значно ширші – 22-50 років. Звичайно, дехто може досягнути високих результатів і до 22 років, але це скоріше виняток, чим правило. У цьому віці людина ще не має достатньої освіти, досвіду та фінансових можливостей для створення свого підприємства. В той же час, після 55 років спадає енергія і здоров'я вже не те, а тому не кожен відважиться почати новий бізнес в цьому віці. Але на мою думку і як свідчать спостереження, як і любові, підприємництву любий вік покірний. Креативність не має вікових меж.

А як вважаєте Ви, чи має підприємництво вікові обмеження?

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

Початківцю бізнесмену потрібно добре знати і вміти скористатись сприятливими умовами зовнішнього середовища. В умовах України це насамперед високий її біопотенціал, висока забезпеченість кваліфікованою робочою силою і низька її вартість, висока ємність внутрішнього ринку та країн близького зарубіжжя та ін. Але в полі зору бізнесмена мусять бути і деякі несприятливі фактори: бюрократизація, корупція, хабарництво, величезна кількість контролюючих організацій, низька платоспроможність населення, складність отримання кредитів і високий відсоток по ним тощо, на які він у переважній більшості не може впливати, змушений адаптуватися до них і які іноді ставлять під сумнів доцільність розпочинати справу, ускладнюють завдання визначення виду бізнесу, який слід розпочинати. Ймовірність вибору ефективного бізнесу можна значно підвищити, якщо дати чіткі відповіді на три запитання:

1. Що я хочу робити?
2. Що я можу робити?
3. Чи купуватимуть споживачі вироблювану продукцію за ціною, яка б давала прибуток?

Недооцінка, а особливо переоцінка своїх можливостей веде до неправильного вибору виду бізнесу, а це прямиий шлях до банкрутства.

Наступним кроком є вирішення питання, **купувати бізнес чи починати з нуля**. Купити існуючу фірму за розумну ціну часто буває вигідніше, оскільки це може дати чимало переваг. Підприємець може скорочувати строк освоєння проекту і одержання прибутку від підприємства, яке після незначної реконструкції починає давати продукцію (послуги).

Крім того, бізнес може розпочинатись з меншими турботами, пов'язаними з плануванням, проектуванням, пошуком будівельників, постачальників та ін. Але купівля має не тільки переваги, а й недоліки. Суть їх полягає у тому, що буває важко знайти підприємство, яке б цілком відповідало планам бізнесмена, іноді дуже важко змінювати профіль підприємства, виправити його фінансовий стан, виявити приховані недоліки, через які власник продає його

Подумайте, в чому переваги і недоліки оренди бізнесу і початку з нуля? (Див. тему 4.)

Який шлях вибрали б ВИ?

В процесі підготовки до управління малим бізнесом розробляється бізнес-план. **Бізнес-план** – це документ, підготовлений власником бізнесу, в якому він деталізує природу бізнесу, товару і послуги, споживачів, конкурентів, методів виробництва і збуту, управління, фінансування ті інших аспектів діяльності підприємства.

Бізнес-план забезпечує декілька важливих моментів. З одного боку, він дає можливість підприємцеві більш зважено обдумати кожен аспект майбутньої діяльності. Досвід показує, що коли це все викладено на папері, то можна конкретно все обрахувати. Інший позитивний момент – він допомагає розібратися і визначитися з фінансуванням, тому що жоден приватний інвестор навіть не розмовлятиме з підприємцем, якщо в того немає добре розробленого бізнес-плану. Також важливим є те, що бізнес-план забезпечує базу для визначення прогресу. І, врешті-решт, бізнес-план часто допомагає власникам справи і підприємцям визначити відповідальність бізнесу перед іншими, що теж дуже важливе для досягнення успіху.

До найбільш важливих ресурсів, типово необхідних для заснування нового підприємства, слід віднести **фінанси** та **робочу силу**. Нове підприємство, навіть мале, потребує фондів, щоб функціонувати. Відомо, що більшість прибутку у перші роки йде на розширення виробництва для зростання справи. Звичайно, купівля та управління малим бізнесом також потребує певних фондів. Існує багато джерел для підприємців – власників бізнесу. Найбільш звичайним є *особисті заощадження та позички у друзів або родичів*. Потенційним джерелом фінансування підприємців є *кредит*. За кордоном існує два основні типи можливого фінансування. Перший – це *борговий капітал*. **Борговий капітал** – це борг, який буде виплачуватись, як правило, із процентами. Основним джерелом цього капіталу для новостворених підприємств є банки, хоча є й інші джерела, як наприклад, різні фонди сприяння малому бізнесу. Другим типом можливого фінансування для підприємця є *адекватний капітал*. **Адекватний капітал** – це фінансування, при якому інвесторові надається певна частка володіння підприємством. Частка інвестора у прибутках та виручка від продажу активів пропорційна адекватній його власності. У США нові підприємства борговий капітал прагнуть використовувати для короткого проміжку часу, для оплати таких витрат, як місячні витрати на зарплату, рекламу, соціальні виплати, оплату поставників, якихось несподіваних витрат. Для більш довгих термінів часу використовують або довгострокові кредити, або адекватний капітал.

Однак українські підприємці таких можливостей не мають. Тому питання про те, **де взяти гроші?**, стане дуже актуальним і вплине на Ваше рішення про те **чи самому відкрити бізнес або залучати інших учасників і інвесторів**. Тобто на вибір **організаційно-правової форми підприємства**

Пригадайте, що Ви знаєте про них? (Див. тема 2., п.6)

Будь-яка організаційно-правова форма бізнесу (крім приватного підприємця фізичної особи) функціонує на основі Уставу і/або Положення про підприємство, затверджених його засновниками чи засновником. У цих документах визначаються: вид підприємства, його назва, місцезнаходження, предмет і цілі діяльності, його органи управління і контролю, їх компетенція, порядок створення майна, його викупу, розподіл прибутку (доходу), умови реорганізації і припинення діяльності і ін. (Див. п. 5.2. цієї теми)

Багато нових підприємств мають лише одного засновника, але немало з них мають багато засновників, які утворюють команду. **Команда підприємців** – група з двох або більше осіб, які об'єднують свої зусилля для створення нового бізнесу. Члени такої команди повинні мати навички і досвід роботи у всіх сферах, де планується розвивати діяльність (кожен в своїй). Для підприємців в малому бізнесі часто важким завданням виявляється знаходження компетентних працівників-професіоналів, тому що при невеликому числі учасників кожен з них втілює собою високий процент від загальної кількості. Отже, підприємці повинні витратити час і енергію на підбір кадрів для свого бізнесу, аби знайти тих осіб, які задовольнятимуть їх вимоги.

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

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

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

Далі слідує **стадія здійснення створення бізнесу**, тобто його **реєстрація** (стадія ходіння по муках: органи влади, податкова, пенсійний фонд, органи соц.захисту, пожежні та інші, інші, інші). Хоча Державний реєстратор у день державної реєстрації юридичної особи зобов'язаний передати відповідним органам статистики, державної податкової служби, Пенсійного фонду України відомості з реєстраційної картки на проведення державної реєстрації юридичної особи, що є підставою для взяття юридичної особи на облік Проте, на практиці дуже часто доводиться відвідувати всі установи самостійно та отримувати відповідні довідки та повідомлення.

Ця стадія досить складна тому ми її розглянемо в окремому питанні.

Це приблизні стадії менеджменту створення малого підприємства. **Ви ще хочете створити свій бізнес і готові до цього?**

Адміністрування ж на цій стадії полягає в правильному розділенні функціональних обов'язків і ролей, чіткому оформленні засновницьких і інших (трудова угода, договори, функціональні обов'язки тощо) документів і контролі за цими процесами. (Див. Додаток 1).

Як правило, етап народження триває від на півроку до року. Саме на цьому етапі припиняє своє існування 50% малих підприємств не впоравшись зі всіма складнощами його стадій.

Відкрити магазин легко, а ось не дати йому закритися – вже мистецтво.

КОНФУЦІЙ

Частина підприємств, що залишилася, переходить на етап юності – фазу колективності (становлення), яка триває від року до 3– 4 років. Перші один – два роки – стадія становлення: пошук і збереження клієнтів, розвиток товарів і послуг. Наступний період – стадія консолідації: пошук і збереження компетентного персоналу, делегування повноважень, контроль бізнесу. Подальша стадія – розвиток: залучення інвесторів, конкуренція з серйознішими фірмами на ринку.

Після закінчення цього терміну невелика частина підприємств, накопивши початковий капітал, продовжує функціонувати переходячи на етап зрілості – фазу формалізації. Період цієї фази може продовжуватися достатньо довго, але не нескін-

ченно. За нею неминуче настане фаза старості і кожна фірма вибере (усвідомлено або не усвідомлено) свою дорогу: занепад (фірма вмирає); зрілість, що продовжується, або відродження організації.

Частина підприємств, що залишилася, розробляє інший Устав і змінює форму підприємництва, тобто народжується наново і починає свій шлях проходячи перераховані етапи і стадії знову, хоча і декілька в інших формах (вже не як мале підприємство).

5.2. Державна реєстрація – як зареєструвати підприємство або підприємницьку діяльність

Ви обрати організаційно-правову форму майбутнього бізнесу та визначитися з системою оподаткування. Наступним кроком є проведення державної реєстрації.

5.2.1. Що таке державна реєстрація?

Існують дві принципово різні форми існування суб'єктів підприємницької діяльності – юридична особа та фізична особа – підприємець.

Державна реєстрація компанії (юридичної особи) означає створення нової особи, яка відокремлена від своїх засновників, як у майновому сенсі, так і в сенсі окремої правоздатності. Тобто юридична особа має своє власне майно, яке прямо не належить її власникам, та самостійно вчиняє юридично значимі дії (правочини), незалежно від дій або волі окремих власників. Створивши юридичну особу, її власники беруть на себе зобов'язання наділити її майном та грошовими коштами, достатніми для ведення господарської діяльності, та втрачають право особисто використовувати це майно. Натомість вони отримують право на одержання від компанії частини її прибутку (крім випадку коли юридична особа є неприбутковою організацією) відповідно до установчих документів, а також частини майна компанії у разі її ліквідації.

Отже, державна реєстрація юридичної особи означає юридичне підтвердження факту створення такої окремої особи та виникнення взаємних прав і зобов'язань між нею та її власниками.

На відміну від юридичної особи, **державна реєстрація фізичної особи** – підприємеця не призводить до створення нової особи, а лише юридично засвідчує той факт, що громадянин належним чином повідомив уповноважені державні органи про свій намір займатися підприємницькою діяльністю. Підприємець не має окремої правоздатності, тобто всі правочини, які він вчиняє як підприємець, мають правові наслідки для нього особисто, як громадянина. Так само майно, що його підприємець використовує у своїй підприємницькій діяльності, залишається у його власності та розпорядженні, і він може продовжувати користуватися ним також і для своїх особистих потреб.

Реєстрація підприємства – наскільки це складно?

Колись це насправді був досить складний процес, який вимагав виконання цілого ряду формальностей, та затягувався на тиждень – два. Сьогодні, завдяки розвитку інформаційних технологій та спрощенню адміністративних процедур, весь процес реєстрації товариства з обмеженою відповідальністю або приватного підприємства займає близько двох-трьох робочих днів.

Якщо у вас є відповідні навички, ви можете самостійно скласти та подати для державної реєстрації установчі документи компанії. Якщо ж ви не впевнені у своїх силах, або не бажаєте розбиратися з формальностями, але хочете бути впевнені у якісній підготовці документів – радимо вам звернутися до фахівців з реєстрації. Слід пам'ятати, що якісно складені установчі документи допоможуть уникнути проблем у подальшій діяльності компанії.

На сьогодні існує два способи надання документів для проведення державної реєстрації – на паперових носіях або у електронному вигляді.

Особливості кожного з цих двох способів ми розглянемо далі. Зазначимо, що наразі електронна реєстрація працює в тестовому режимі та поки що можлива лише для фізичних осіб – підприємців. Для юридичних осіб електронна реєстрація поки що можлива далеко не у всіх випадках.

Державна реєстрація юридичної особи

Перед проведенням державної реєстрації юридичної особи, перш за все, необхідно підготувати її установчі документи. Склад установчих документів та вимоги до їх змісту залежать від організаційно-правової форми юридичної особи. Розглянемо декілька поширених варіантів – товариство з обмеженою відповідальністю (скорочено ТОВ), приватне підприємство та фермерське господарство.

5.2.2. Установчі документи ТОВ

Установчим документом товариства з обмеженою відповідальністю є його статут. Під час створення нового товариства необхідно підготувати першу редакцію статуту, яка затверджується рішенням установчих зборів учасників та підписується всіма засновниками. Справжність їхніх підписів має бути нотаріально засвідчена.

Засновники товариства можуть відмовитися від складання власного статуту ТОВ та використовувати натомість модельний статут, який затверджується Кабінетом Міністрів. Про рішення використовувати модельний статут необхідно зазначити у рішенні про створення товариства (протоколі установчих зборів).

Коли має сенс скласти власний статут ТОВ?

Це доцільно в тому разі, якщо ви хочете внести до нього специфічні норми, які стосуються саме вашого бізнесу. Скажімо, чинною на момент написання статті редакцією модельного статуту передбачена виплата частини прибутку (дивідендів) учасникам товариства один раз на рік, за підсумками діяльності за рік. Якщо ви бажаєте отримувати дивіденди щокварталу, відповідне положення необхідно внести до власного статуту. Так само, власний статут може містити відмінні від модельного статуту норми щодо складу органів управління, повноважень директора (дирекції) та наглядової ради (у разі її створення), порядку прийняття рішень загальними зборами учасників, порядку надання згоди виконавчому органу на укладення значних правочинів та правочинів із заінтересованістю, створення та використання фондів спеціального призначення, тощо.

Коли доцільно використовувати модельний статут ТОВ?

Оскільки реєстрація ТОВ з модельним статутом не потребує наявності спеціальних знань в галузі права, використовувати модельний статут доцільно у разі самостійної реєстрації компанії.

Також на сьогодні використання модельного статуту є єдиним можливим варіантом для електронної реєстрації ТОВ.

Які положення мають бути передбачені статутом ТОВ?

Якщо ви вирішите скласти власний статут товариства, в ньому необхідно обов'язково зазначити наступну інформацію:

- повне та скорочене (за наявності) найменування товариства;
- органи управління товариством, їх компетенцію, порядок прийняття ними рішень;
- порядок вступу до товариства та виходу з нього.

Найменування товариства складається з назви організаційно-правової форми (Товариство з обмеженою відповідальністю) та власної назви товариства. Власна назва товариства може складатися з великих та малих українських літер (або латинських літер при написанні назви англійською мовою), арабських та римських цифр, розділових знаків та символів (лапки, дужки, крапка, кома, двокрапка, апостроф, дефіс, тире, коса риска (/), знак оклику, знак питання, №, плюс, знак рівняння, зірочка (*), ет комерційна (@)). В назві товариства не можуть використовуватися певні слова (державний, національний, банк, кредитна спілка, інвестиційний фонд та інші слова, використання яких у назвах юридич-

них осіб заборонене). Вимоги до написання найменування юридичної особи встановлюються Міністерством юстиції.

Найменування товариства у статуті обов'язково має бути зазначене українською мовою, та за бажанням – англійською мовою

В статуті необхідно передбачити утворення таких органів управління:

- Вищий орган управління – загальні збори учасників;
- Виконавчий орган – одноосібний (директор) або колегіальний (дирекція). Можна використовувати інші назви для одноосібного органу, наприклад «президент», або для колегіального, наприклад «рада директорів».

Крім цих органів, у статуті може бути передбачене створення наглядової ради товариства.

Для кожного органу управління необхідно зазначити перелік питань, які належать до його компетенції. При цьому слід мати на увазі, що питання, що належать до виключної компетенції загальних зборів учасників, встановлені законом та не можуть бути передані до компетенції виконавчого органу, але деякі із них можуть бути передані до компетенції наглядової ради, якщо створення наглядової ради передбачене статутом ТОВ

Для загальних зборів учасників необхідно визначити порядок скликання, визначення порядку денного та внесення змін до нього, порядок проведення голосування, порядок визначення кількості голосів, які має кожен учасник (наприклад, пропорційно розмірам часток у статутному капіталі; статутом може бути визначена й інша пропорція), кількість (відсоток) голосів, необхідна для прийняття рішення з кожного з питань, які належать до компетенції зборів (крім питань, рішення з яких, відповідно до закону, мають прийматися одностайно). Статутом також може бути визначені вимоги до процедури прийняття рішень шляхом опитування.

У разі створення наглядової ради необхідно визначити у статуті перелік питань, які входять до її компетенції, кількість членів наглядової ради, порядок їх обрання та припинення їх повноважень, порядок прийняття рішення наглядовою радою, розмір винагороди членів наглядової ради (або положення про те, що члени наглядової ради здійснюють свої функції безоплатно).

Для виконавчого органу статут має визначати його вид – одноосібний чи колегіальний, порядок обрання та відкликання.

У разі створення колегіального органу необхідно визначити у статуті з яких питань поточної діяльності його голова має право приймати рішення одноособово, а з яких рішення мають прийматися на засіданні колегіального органу, а також порядок прийняття рішень колегіальним органом та кількість (відсоток) голосів його членів, необхідний для прийняття відповідних рішень. Також необхідно визначити, хто з членів колегіального виконавчого органу має право діяти від імені товариства без довіреності (голова, всі члени разом, кожен окремо, або певні члени).

Статут має передбачати порядок відчуження частки учасника іншим учасникам або третім особам, наявність та порядок реалізації переважного права учасників на придбання частки учасника у разі її відчуження, порядок надання згоди на вихід із товариства учасника, частка якого складає 50 або більше відсотків статутного фонду, строк, порядок та спосіб виплати учаснику, що вийшов з товариства, вартості його частки, порядок прийняття нових учасників.

Крім обов'язкових положень, у статуті доцільно передбачити:

- Перелік посадових осіб товариства. Члени наглядової ради та виконавчого органу є посадовими особами відповідно до закону, а інші особи – відповідно до статуту. Наприклад, статутом може бути передбачено, що головний бухгалтер є посадовою особою товариства;

- Періодичність та строк виплати дивідендів;

- Порядок надання згоди на вчинення виконавчим органом товариства значних правочинів;
- Порядок надання згоди на вчинення виконавчим органом товариства правочинів із заінтересованість, тобто таких правочинів, де іншою стороною правочину є керівник або член виконавчого органу товариства, його споріднені особи, або юридична особа, у якій він або його споріднені особи володіють суттєвою часткою або входять до органів управління;
- Порядок проведення та оплати вартості аудиторської перевірки на вимогу учасника.

Які положення недоцільно вносити до статуту ТОВ?

Передовсім ті, які можуть змінюватися у ході діяльності товариства, або які мають визначатися окремими рішеннями загальних зборів, наприклад:

- Місцезнаходження товариства;
- Види (предмет) діяльності;
- Персональний склад учасників;
- Розмір статутного капіталу та розміри часток учасників;
- Порядок внесення вкладів учасників (під час формування товариства та додаткових вкладів).

У разі виникнення потреби, відповідні зміни можуть бути подані для державної реєстрації окремими документами, без внесення змін до статуту товариства. А це, в свою чергу, скоротить час та витрати, необхідні для державної реєстрації змін.

Статут може бути викладений українською мовою, або одночасно українською та іноземною мовами.

Установчі документи приватного підприємства

Установчим документом приватного підприємства, як і товариства з обмеженою відповідальністю, є статут.

Які положення повинні бути передбачені статутом приватного підприємства?

Закон не визначає спеціальних вимог до змісту статуту приватного підприємства, тому у разі заснування такого підприємства доцільно керуватися загальними вимогами до установчих документів суб'єктів господарювання, викладених у Статті 57 Господарського кодексу. Зокрема, у статуті мають бути зазначені такі відомості:

- Найменування підприємства, яке має складатися з назви організаційно правової форми (Приватне підприємство) та власної назви;
- Мета і предмет (види) діяльності;
- Склад і компетенція органів управління та порядок прийняття ними рішень;
- Розмір та порядок утворення статутного капіталу та інших фондів;
- Порядок розподілу прибутків і збитків;
- Порядок реорганізації та ліквідації підприємства.

За бажанням засновників до статуту приватного підприємства можуть бути внесені інші положення, які не суперечать законодавству.

Установчі документи фермерського господарства – юридичної особи

Установчим документом фермерського господарства – юридичної особи є його статут.

Відповідно до Закону «Про фермерське господарство», у статуті фермерського господарства мають бути зазначені наступні відомості:

- Найменування господарства;
- Місцезнаходження господарства;
- Предмет і мета діяльності;
- Порядок формування майна (складеного капіталу);

- Органи управління, порядок прийняття ними рішень;
- Порядок вступу до господарства та виходу з нього.

У статуті також можуть міститися інші положення, що не суперечать законодавству України. Наприклад, у ньому доцільно передбачити такі положення:

- Трудові відносини членів господарства;
- Порядок розподілу прибутків та покриття збитків;
- Частки членів господарства у його майні та порядок їх отримання у разі виходу або у разі ліквідації господарства.
- Порядок прийняття рішень про ліквідацію господарства або про відчуження його як цілісного майнового комплексу.

Рішення про створення юридичної особи

Крім статуту, для державної реєстрації компанії необхідно скласти рішення засновників про її створення. Зміст рішення залежить від організаційно-правової форми юридичної особи та складу засновників.

Рішення про створення ТОВ (ТДВ)

У разі реєстрації товариства з обмеженою або додатковою відповідальністю складається протокол загальних зборів учасників (засновників) ТОВ або ТДВ, а у разі реєстрації товариства з одним засновником – рішення учасника (засновника) товариства. Цей документ має містити такі дані:

- Повне найменування товариства із зазначенням організаційно-правової форми;
- Скорочене найменування, у разі наявності;
- Місцезнаходження;
- Рішення про затвердження власного статуту або про діяльність на основі модельного статуту;
- Види діяльності товариства (якщо ці дані не містяться у статуті);
- Розмір статутного капіталу, для ТДВ також розмір додаткової відповідальності учасників;
- Розмір часток учасників;
- Порядок внесення вкладів учасниками;
- Персональний склад членів виконавчого органу товариства;
- Персональний склад членів наглядової ради (якщо її створення передбачене статутом);
- Учасника, або іншу особу, якій засновники доручають подати документи для державної реєстрації (якщо засновників декілька).

Рішення про створення приватного підприємства

У рішенні засновника про створення приватного підприємства необхідно зазначити такі дані:

- Повне найменування підприємства із зазначенням організаційно-правової форми;
- Скорочене найменування, у разі наявності;
- Місцезнаходження;
- Розмір статутного капіталу;
- Якщо учасників підприємства декілька, необхідно зазначити розмір їхніх часток;
- Керівника підприємства.

Рішення про створення фермерського господарства

У рішенні про створення фермерського господарства необхідно навести таку інформацію:

- Найменування господарства із зазначенням організаційно-правової форми;
- Скорочене найменування, у разі наявності;
- Місцезнаходження;
- Розмір складеного капіталу, порядок його внесення;

- Склад учасників господарства;
- Керівника господарства.

Оформлення установчих документів

Статут юридичної особи прошивається, пронумеровується та підписується засновниками (учасниками). *Справжність підписів учасників на статуті товариства має бути засвідчена нотаріально.* Для решти організаційно-правових форм нотаріальне посвідчення не вимагається.

Рішення засновників про створення юридичної особи прошивається, якщо він містить більше одного аркуша, пронумеровується та підписується всіма засновниками (учасниками). *Нотаріальне посвідчення підписів засновників у разі створення нової юридичної особи не обов'язкове.*

5.2.3. Подання установчих документів для державної реєстрації

Подання документів у паперовому вигляді

Документи у паперовому виді подаються до будь-якого Центру надання адміністративних послуг (ЦНАП) у межах області або міста.

5.2.3.1. Процедура реєстрації ТОВ – покроково

Документи необхідні для реєстрації ТОВ:

Процедура державної реєстрації ТОВ регулюється Законом України «Про державну реєстрацію юридичних осіб та фізичних осіб – підприємців». Згідно із ст. 24 цього Закону, для проведення державної реєстрації юридичної особи засновник (засновники) або уповноважена ними особа повинні особисто подати державному реєстратору за місцезнаходженням ТОВ такі документи:

- заповнену реєстраційну картку на проведення державної реєстрації юридичної особи (форма № 1). Заява підписується засновником, або одним із засновників, якому, відповідно до рішення про створення юридичної особи, доручено подати документи для державної реєстрації. Якщо заява підписується іншою особою (не засновником), то разом з заявою необхідно надати оригінал або нотаріально завірнену копію нотаріальної довіреності від засновників.;
- примірник оригіналу (ксерокопію, нотаріально засвідчену копію) рішення засновників або уповноваженого ними органу про створення юридичної особи у випадках, передбачених законом;
- два примірники установчих документів (у разі подання електронних документів – один примірник);
- документ, що засвідчує внесення реєстраційного збору за проведення державної реєстрації юридичної особи. У разі подання електронних документів для проведення державної реєстрації юридичної особи підтвердженням внесення плати за проведення державної реєстрації юридичної особи є примірник електронного розрахункового документа, засвідченого електронним цифровим підписом. Відповідно до ст. 10 Закону України «Про державну реєстрацію юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців» за проведення державної реєстрації юридичної особи сплачується реєстраційний збір у розмірі десяти неоподатковуваних мінімумів доходів громадян;
- інформацію з документами, що підтверджують структуру власності засновників – юридичних осіб, яка дає змогу встановити фізичних осіб – власників істотної участі цих юридичних осіб;
- належним чином оформлену довіреність (якщо документи на реєстрацію подаються не засновником).
- Одночасно з поданням документів для проведення державної реєстрації юридичної особи можна подати заяву про застосування спрощеної системи оподаткування або заяву

про добровільну реєстрацію у якості платника ПДВ. Така заява подається за бажанням. ТОВ може бути платником єдиного податку (3 група)

Під час прийому документів державний реєстратор або працівник ЦНАП видає опис прийнятих документів, на якому зазначається унікальний код реєстраційної дії. Після проведення реєстрації, за цим кодом можна отримати виписку про проведення реєстрації в електронному вигляді та доступ до документів компанії у Єдиному державному реєстрі. Для цього необхідно здійснити безкоштовний запит на сайті Міністерства юстиції.

За бажанням можна також отримати виписку про проведення державної реєстрації у паперовій формі (про це необхідно указати у заяві про реєстрацію)

Також інформація про компанію після її внесення до Єдиного державного реєстру доступна у електронному вигляді за пошуком за назвою або кодом ЄДРПОУ.

Державний реєстратор протягом трьох робочих днів з моменту отримання документів (за відсутності підстав для залишення документів без розгляду або для відмови у державній реєстрації) зобов'язаний здійснити державну реєстрацію ТОВ та не пізніше наступного робочого дня з дати державної реєстрації юридичної особи державним реєстратором видається (надсилається поштовим відправленням) засновнику або уповноваженій ним особі один примірник оригіналу установчих документів з відміткою державного реєстратора про проведення державної реєстрації юридичної особи та виписка з Єдиного державного реєстру.

Державний реєстратор у день державної реєстрації юридичної особи зобов'язаний передати відповідним органам статистики, державної податкової служби, Пенсійного фонду України відомості з реєстраційної картки на проведення державної реєстрації юридичної особи. Підставою для взяття юридичної особи на облік в органах статистики, державної податкової служби, Пенсійного фонду України є надходження до цих органів відомостей з реєстраційної картки на проведення державної реєстрації юридичної особи.

Проте, на практиці дуже часто доводиться відвідувати всі установи самостійно та отримувати відповідні довідки та повідомлення. Довідку з ЄДРПОУ (відому як «Довідка статистики») взагалі завжди необхідно отримувати в райуправлінні статистики.

Подання документів в електронному вигляді

Подання документів для державної реєстрації у електронному вигляді вимагає наявності електронного цифрового підпису (ЕЦП) у засновника (одного з засновників, якому доручено подати документи для державної реєстрації). Зареєструвати компанію за допомогою електронного сервісу можна на всій території України.

Зверніть увагу на те, що електронна реєстрація юридичної особи можлива тільки на основі модельного статуту. Тому до 2019 електронна реєстрація ТОВ була неможлива. Оскільки наразі текст модельного статуту затверджений тільки для товариства з обмеженою відповідальністю, електронна *реєстрація інших організаційно-правових форм поки що неможлива*.

Нагадуємо, що навесні 2019 року Урядом були внесені зміни до законодавства, які запровадили новий тип модельного статуту для ТОВ. Новий модельний статут отримав можливість налаштування під потреби ТОВ, то ж при використанні саме такого статуту, можна обрати необхідні опції для різних статей установчого документу. Також новий статут став машиночитаним – за результатом вибору відповідних пунктів формується код статуту, який може використовуватись системами для визначення змісту модельного статуту ТОВ. З даного коду системи також можуть згенерувати текст статуту або з обраних пунктів статуту згенерувати його код за затвердженням та загальнодоступним алгоритмом. Прийняття відповідної нормативної бази щодо модельного статуту дозволило реалізувати е-послугу електронної реєстрації ТОВ.

З 9 червня 2019 року в Україні запрацювала **нова електронна послуга**, що дозволяє **зареєструвати товариство з обмеженою відповідальністю онлайн, що діє на підставі модельного статуту**. Новація доступна на порталі «Онлайн-будинку юстиції» та веб-порталі Кабінету міністрів України в розділі «Електронні послуги».

Нова онлайн-послуга забезпечить онлайн-реєстрацію ТОВ з можливістю формування необхідної редакції модельного статуту, шляхом вибору відповідних пунктів або використання редакції за замовчуванням. Одночасно можна подати заяву на застосування спрощеної системи оподаткування та реєстрацію платником податку на додану вартість (ПДВ). Діючі ТОВ, що працюють на підставі власної редакції установчих документів, отримують можливість дистанційно перейти на модельний статут без необхідності відвідувати центри надання адміністративних послуг чи суб'єктів державної реєстрації особисто.

Для подання заяви про державну реєстрацію ТОВ у електронному вигляді необхідно:

1. Зайти на електронний ресурс Мінюсту Он-лайн будинок юстиції;
2. Створити обліковий запис та додати до нього свій електронний цифровий підпис;
3. Увійти у персональний кабінет за допомогою власного ЕЦП;
4. У розділі «Послуги» обрати «Подати заяву», у списку видів послуг обрати «Державна реєстрація бізнесу», а потім – «Державна реєстрація створення юридичної особи»;
5. Заповнити електронну заяву про державну реєстрацію;
6. Прикріпити сканкопію рішення про створення юридичної особи;
7. Натиснути кнопку «Подати заяву».

Після подання заяви в електронному вигляді, її статус можна відстежувати у персональному кабінеті, а результат надання послуги можна отримати за безкоштовним запитом на сайті Мінюсту.

На жаль, подання заяви юридичною особою про застосування спрощеної системи оподаткування або про добровільну реєстрацію платником ПДВ у електронному вигляді на сьогодні не передбачене.

5.2.3.2. Державна реєстрація фізичної особи – підприємця

Зареєструватися у якості підприємця набагато простіше, ніж зареєструвати компанію, оскільки для цього не потрібні установчі документи, а лише паспорт та довідка про присвоєння індивідуального податкового номеру (у разі паперової реєстрації), або наявність електронного цифрового підпису у разі електронної реєстрації.

Виключення складає лише реєстрація фермерського господарства без створення юридичної особи – у цьому разі додатково потрібний договір про створення фермерського господарства, підписаний всіма його членами. У разі коли підприємець є єдиним членом фермерського господарства, замість договору необхідна декларація про створення господарства.

Перед проведенням реєстрації необхідно обрати види економічної діяльності (КВЕД), які надалі необхідно буде зазначити у заяві про реєстрацію.

Реєстрація ФОП у паперовій формі

Для реєстрації підприємницької діяльності у паперовій формі необхідно звернутися, з паспортом та довідкою про присвоєння індивідуального податкового номеру, до будь-якого Центру надання адміністративних послуг, заповнити та подати заяву про державну реєстрацію фізичної особи підприємцем (Форма 10).

Державний реєстратор або працівник ЦНАП приймає заяву та видає опис прийнятих документів, із зазначенням унікального коду реєстраційної дії. Після проведення реєстрації за цим кодом можна отримати виписку про проведення реєстрації за допомогою безкоштовного запиту на сайті Міністерства юстиції. За бажанням можна також отримати виписку у паперовій формі (про це необхідно указати у заяві про реєстрацію).

Інформація про фізичну особу – підприємця після її внесення до Єдиного державного реєстру доступна у електронного вигляді за допомогою пошуку за прізвищем та ініціалами або кодом ППН.

Реєстрація ФОП у електронній формі

Щоб зареєструватися у електронній формі за допомогою сервісу Мінюсту Он-лайн будинок юстиції, необхідно спочатку отримати електронний цифровий підпис.

Порядок електронної реєстрації фізичної особи – підприємця аналогічний порядку електронної реєстрації ТОВ, як описано вище. Замість пункту «Державна реєстрація створення юридичної особи» необхідно обрати «Державна реєстрація фізичної особи підприємцем», та заповнити заяву у електронному вигляді.

Крім цього, одночасно з поданням заяви про державну реєстрацію можна подати у електронному вигляді заяву про застосування спрощеної системи оподаткування.

Реєстрація в електронній формі фермерського господарства без створення юридичної особи на сьогодні не передбачена.

ДОДАТОК 1

Попередження розповсюджених помилок

Усвідомлення ідеї підприємницької діяльності передбачає знання певного виду такої діяльності, шляхів створення підприємства тощо. Перш ніж здійснити свій вибір, потенційний підприємець повинен дотримуватися таких принципів:

- о мінімальні обсяги фінансових ресурсів для створення підприємства;
- о якомога швидше отримання очікуваного результату;
- о незначні ризики при створенні та функціонуванні підприємства;
- о максимально сприятливі умови матеріально-технічного постачання;
- о найпростіші способи поліпшення умов збуту продукції, реалізації максимальної кількості товарів і послуг;
- о отримання підтримки від держави, передусім у перші роки існування підприємства;
- о максимальна відповідність здійснення підприємницької діяльності здібностям підприємця і реалізації його мети.

Розповсюджені помилки підприємців-початківців.

Для більшості людей відкриття власного бізнесу – чудовий період, коли вони нахненні ймовірністю успіху й подоланням нових перешкод. І це час безлічі помилок!

Багатьох помилок, які роблять підприємці на початковій стадії, можна уникнути. Один із способів – це поговорити з власниками існуючих підприємств про їхній досвід становлення бізнесу. Попросіть у вашого адвоката чи бухгалтера направлення до підприємців, що володіють досвідом і компетентною інформацією, відвідайте збори асоціації виробників і поспілкуйтеся з людьми, що працюють у сфері вашого бізнесу.

Незалежно від того, скільки зусиль ви прикладете до досліджень і підготовки, ви неодмінно будете робити помилки при заснуванні бізнесу, але наведені нижче розповсюджені помилки допоможуть вам уникнути деякі з них.

До розповсюджених помилок відносяться:

ЗНАДТО ШВИДКЕ ОФОРМЛЕННЯ БІЗНЕСУ

Першим кроком для багатьох людей під час запуску бізнесу стає оформлення ділових документів у державних установах. Хоча цей процес є невід'ємною частиною заснування бізнесу, все-таки варто почекати, поки ви чітко не сформулюєте для себе головну ідею. Причина: концепція вашого бізнесу, а таким чином і назва компанії, може змінитися протягом перших місяців роботи.

НЕДОСТАТНЄ ДОСЛІДЖЕННЯ РИНКУ

Часто підприємці недооцінюють такий елемент початку бізнесу, як визначення рівня купівельної спроможності ваших товарів чи послуг на цільовому ринку. Кращим способом отримати відповідь надане питання-запитати самих покупців. Спробуйте налагодити контакт із якомога більшою кількістю ваших потенційних клієнтів. Їм необхідно задати наступні питання: Чи купите ви мій товар або послугу? Де ви останнім часом купуєте даний товар чи послугу? Скільки ви були б готові заплатити за них? Що вам подобається чи не подобається у вашому постачальнику? Де ви шукатимете цей товар чи послугу, коли вони вам знадобляться?

ПОСИЛЕНЕ ВИКОРИСТАННЯ ПОСЛУГ ЮРИСТА

Погодинні гонорари за час юриста складаються дуже швидко, і підприємців-початківців часто шокують рахунки, що їм приходять. Коли ви починаєте свою справу, вашим бажанням є втягнути юриста в усі аспекти бізнесу для консультацій та оформлення документів. Багато підприємців швидко розуміють, що вигідніше проводити власні дослідження, самому оформляти документи, і запросити юриста лише з метою удосконалення своєї роботи.

ЗНАДТО ВЕЛИКІ ФІНАНСОВІ ВИТРАТИ НА ОРГТЕХНІКУ Й ОБЛАШТУВАННЯ ОФІСУ

Добра оргтехніка змушує підприємців відчувати, що їхня мрія про підприємництво здійснюється. Хоч одним із приємних моментів початку вашого бізнесу є обробка офісу, яким би пишалися, дороге оформлення офісу не раз призводило до банкрутства багатьох компаній ще до початку їхнього функціонування.

ДЕЯКІ ПРИЧИНИ КРАХУ МАЛОГО БІЗНЕСУ

Чому бізнес прогоряє? Успіх у бізнесі не гарантований. Насамперед, він залежить від прозорливості й організованості власника. Починати малий бізнес завжди ризиковано, а шанси на успіх невеликі. Згідно U.S. Small Business Administration, більше 50% заново створених підприємств малого бізнесу розоряються в першому ж році, а 95% – у наступні п'ять років.

У книзі Small Business Management Майкла Еймса, називаються такі причини краху малого бізнесу:

Помилки впровадження бізнес-ідеї

1. Не кожна ідея перспективна і може мати успіх.
2. Не дозволяйте іншим вирішувати, яким вам бізнесом займатися.
3. Висновок про те, що відсутність конкуренції це круто – помилковий.
4. Не шукайте тільки революційні ідеї.
5. Не копіюйте сліпо існуючий бізнес.
6. Бізнес повинний збігатися з особистими цілями.
7. Не починайте бізнес без планування.

Помилки початківців

1. Погане місце розташування.
2. Неадекватний товар.
3. Недостатній капітал.
4. Поганий менеджмент запасів.
5. Надлишкові інвестиції в основні засоби.
6. Погані кредитні умови.
7. Несподіваний ріст бізнесу.
8. Неофіційні контракти.
9. Поганий менеджмент персоналу.
10. Погана організація продажів.
11. Недостатній досвід.

12. Відсутність досліджень ринку.
13. Використання в особистих цілях засобів бізнесу.
14. Недооцінка конкурентів.
15. Незнання бажань клієнта.
16. Погане ціноутворення.
17. Недостатня увага до грошового потоку.
18. Погана організація праці.

ТЕМА 6. НЕОБХІДГІСТЬ МЕНЕДЖМЕНТУ У МАЛОМУ БІЗНЕСІ

6.1. Чи потрібен менеджмент малому бізнесу?

Для будь-якого підприємця мале підприємство завжди привабливо. Досить відзначити лише такі особливості як мобільність, пристосовуваність, прибутковість. І дійсно, в тих малих підприємствах, які успішно функціонують і в яких грамотно працює менеджмент, всі ці риси можна виявити. Так само вірно і те, що саме цих якостей бракує тим малим підприємствам, які потребують менеджменту як засобу ефективного розміщення дефіцитних ресурсів саме на тих ділянках, де вони всього потрібніше.

В той же час, існує досить багато поширених уявлень (стереотипів) про управління малим підприємством:

1. Малий бізнес існує сам по собі, їм ніхто не керує, він цілком залежить від зовнішніх обставин. Керівники цих підприємств не бачать великого сенсу в менеджменті, вважаючи його чим-то дуже складним, ресурсоємним.

2. Деякі підприємці, до цього дня, вважають, що для управління малим бізнесом цілком достатньо їх життєвого досвіду і що вивчати спеціально теорію управління – зайва витрата часу. Вони не підозрюють, що в управлінні поряд з процесами, які піддаються кількісним змінам і які можна визначити на основі загальних знань (витрати ресурсів в натуральному і вартісному виразі, витрата енергії, розрахунок рентабельності і т. д.), є і такі, що не піддаються об'єктивній кількісній оцінці. Ефективність методів дії на колектив, дія моральних стимулів і системи мотивації на результати праці, значення стратегічного передбачення і прогнозування, психологічний клімат і т. п., вимагають спеціальних знань.

3. У невеликих організаціях, як правило, функції управління бере на себе керівник, вважаючи, що їх краще виконувати самому, чим передоручати іншим. Однак відмова від делегування повноважень (або їх частини) тягне за собою дефіцит часу на управлінську діяльність і негативно позначається на результатах роботи підприємства. До того ж керівникові фірми необхідно займатися не лише поточною роботою підприємства, але і бачити перспективу її діяльності.

4. При загальній простоті організаційно-управлінських структур малих фірм багато хто з них стикається із складними проблемами. Успіх функціонування таких фірм ґрунтується, по суті, на особистій майстерності і ентузіазмі керівника. Проте в сучасних умовах одного ентузіазму недостатньо. Як показує досвід, один з основних факторів, сприяючих розоренню малих фірм, – нестача управлінських знань у власників і керівників цих підприємств.

Управляти – означає вести підприємство до мети, намагаючись щонайкраще використовувати його ресурси. Проте ресурси малого підприємства знаходяться під серйозним тиском з ряду причин:

- кількість службовців і менеджерів мала;
- навички обмежені;
- гроші – постійна проблема;

- у менеджерів дуже мало досвіду, щоб грамотно використовувати навіть те, що є;
- менеджерська команда дуже невелика (зазвичай це партнери в бізнесі з дуже специфічними вміннями), яка пізнає головні проблеми бізнесу у міру їх виникнення і тому завжди страждає від нестачі часу;
- достатньо вузький географічний і промисловий сектор;
- приміщення не завжди зручні для організації бізнесу;
- менеджери не завжди використовують вірну інформацію для ухвалення рішень; вони частенько покладаються на інформацію, яка базується на застарілих, принаймні на один рік, зовнішніх річних звітах.

Крупні компанії з достатнім фінансуванням, що добре зарекомендували себе, можуть бути і часто бувають збитковими, але це не впадає в очі, оскільки вони розорюються рідше, ніж малі підприємства. Маючи значно менше ресурсів, мале підприємство, аби вижити, вимушено бути ефективнішим, ніж крупна компанія. Уміло управляти їм – означає вижити, встояти, вирости. Як це зробити – теж питання ефективного менеджменту.

6.2. Мале підприємство як тип підприємницької організації

Приведена вище (розділ 2, п.5) модель ринкової поведінки малих і середніх підприємств при всіх своїх достоїнствах має один недолік. Вона не відображає істотну особливість малого бізнесу: аби вижити, мале підприємство повинне постійно адаптуватися до змін зовнішнього середовища, дія якого на нього на відміну від інших організацій, виявляється в гострішій формі. А це можливо лише за однієї умови, якщо визначальною характеристикою менеджменту буде *заповзятливість*. У сучасних умовах заповзятливість необхідна будь-якій організації. Проте, якщо для крупної компанії вона є засобом для здобуття вищих прибутків, то для малого підприємства – засобом виживання. Отже, **мале підприємство** – це особливий тип організації, яка за визначенням є *підприємницькою організацією*. Визначальним для неї є не продукція і послуги, не технології, що розробляються, не використовувані організаційні структури, а тип поведінки, стиль роботи, дії, здійснювані для підтримки підприємництва.

Основою підприємницької організації є **підприємницький процес** – від визначення цілей і можливостей до їх реалізації, який повинен здійснюватися на всіх рівнях ієрархії. Все інше (стратегії, організаційні структури, ресурси, управлінські рішення і т. п.) постійно міняється. Можливості з'являються, зникають, наводять до інших можливостей. Це повторюється знов і знов. Тому підприємницька організація повинна постійно адаптуватися до змін, бути гнучкою і мобільною, аби встигати реалізувати можливості, що виявляються. Таким чином, *підприємницьке мислення* стає основою менеджменту організації, а *підприємництво* – філософією управління. Така самоадаптація відрізняє підприємницьку організацію від організацій іншого типу і дозволяє їй ефективно функціонувати в діловому середовищі, що динамічно змінюється, протягом довгого часу.

Організаційна структура підприємницької організації характеризується гнучкістю, невеликим числом ієрархічних рівнів, децентралізацією, низьким ступенем формалізації, мережевою побудовою. Організації такого типу відносять до органічних систем. Їм властивий гнучкий менеджмент, для якого характерні:

- гнучка структура;
- динаміка вирішуваних проблем, тимчасове закріплення завдань і робіт за виконавцем;
- децентралізація повноважень і відповідальності;
- переважання горизонтальних зв'язків;
- мінімальне використання формальних правил і процедур;
- влада, заснована на знаннях і досвіді;
- готовність до змін;
- участь кожного співробітника у вирішенні загальних завдань;

- групова динаміка;
- самоконтроль і контроль з боку колег.

Оскільки підприємницька організація гостріше сприймає дію зовнішнього середовища, найважливішим елементом менеджменту є особлива стратегія протидії його негативному впливу, яка передбачає:

- 1) коректування цілей організації;
- 2) внесення поправок до системи критеріїв ефективності функціонування;
- 3) обґрунтування і вибір нововведень, що дозволяють досягти поставлених цілей;
- 4) вдосконалення організаційної структури;
- 5) підвищення кваліфікації персоналу;
- 6) зниження ступеня централізації.

У підприємницькій організації формується новий тип менеджера: **менеджер-підприємець** замість **менеджера-адміністратора**. Французькі учені формалізували моделі поведінки підприємця і менеджера. *Модель поведінки менеджера* передбачає, що класичний менеджер:

- мотивований, передусім, прагненням до просування по службі і владі;
- уміє делегувати повноваження, керувати групою;
- вважає головним професійне управління;
- звертає увагу, перш за все на атмосферу, що панує на фірмі;
- обережний, прагне уникати помилок і несподіванок;
- надає велике значення символіці свого положення (інтер'єр і дизайн офісу і т. п.);
- визнає поразку в самому крайньому випадку;
- погоджується з тими, хто має владу;
- приймає рішення, взявши думку патрона;
- добрий сім'янин.

Модель поведінки підприємця заснована на тому, що типовий підприємець:

- прагне до незалежності;
- спирається на власні сили;
- не боїться брудної роботи;
- може замінити будь-якого працівника;
- схоплює суть справи, а не структуру управління (не стосунки);
- звертає увагу, передусім на технології і ринки;
- віддає перевагу скромному ризику, заснованому на розрахунку;
- готовий інвестувати великі, але такі, що дають віддачу суми;
- цінує більше власну незалежність, чим символи і аксесуари свого положення;
- невдачі розглядає як уроки;
- орієнтується на власну думку;
- поганий сім'янин, що віддає себе цілком справі.

Багато рис підприємця, сформульованих французькими ученими, типові і для українців.

Мале підприємство як тип підприємницької організації – це співтовариство підприємців. У ній кожен працівник незалежно від займаного їм положення повинен розглядатися як підприємець. Отже, в основі менеджменту малого підприємства повинна лежати самоврядність. Суть його полягає не в розвитку традиційних форм демократизації управління (колективне ухвалення рішень, розвиток різних форм участі членів трудового колективу в управлінні і т. п.), а в передачі підприємницьких повноважень, наданні права працюючому самостійно приймати і реалізувати рішення в рамках своєї компетентності. Контроль з боку керівництва обмежений і направлений на кінцеві результати. Перевага

повинна віддаватися самодисципліні і самоконтролю. **Ініціатива, пошук нових можливостей – основа підприємницького успіху.**

Аналізуючи підприємницьку поведінку, сучасні соціологи відрізняють складність цього явища і різноманіття умов успішного підприємництва. Підприємницький успіх, може буди досягнутий внаслідок дії одного або декількох факторів, а може бути результатом різних форм поведінки:

- просте везіння – опинився випадково в потрібний час, в потрібному місці і не упустив свій шанс;
- активний пошук найбільш виграшного варіанту методом проб і помилок;
- розрахунок різних комбінацій і вибір альтернативного варіанту на основі наукового підходу;
- оволодіння і використання в сприятливий час конфіденційної інформації або іншого ресурсу (наприклад, зв'язків, адміністративного).

Всі перераховані чинники і моделі поведінки властиві лише ініціативній людині, яка постійно знаходиться в пошуку нових можливостей для досягнення успіху. Таким чином, в основі підприємницького успіху малого підприємства повинно лежати **інноваційна поведінка, як керівника, так і працівників.** Людям з такою поведінкою частіше, ніж іншим, приходять в голову нестандартні рішення, вони постійно шукають дороги до поліпшення вмісту, організації і умов праці і як наслідок – до її високої результативності.

6. 3. Основні риси сучасного управління

Відзначимо, що школа «раціонального управління», поведінковий і психологічний напрям, що існували довгий час паралельно, та що при цьому багато в чому протистояли один одному, демонструють в даний час активний пошук шляхів інтеграції. Жорстке, строго формалізоване довгострокове планування трансформується в концепцію стратегічного управління, відповідно змінюються базові принципи планування і контролю, знижується чисельність зайнятих в різних службах підприємств. Упор на вироблення чітких і незмінних контрольних показників у внутріфірмовому плануванні, регулярні процедури фінансового контролю і аудиту, тобто всі ті елементи, які асоціюються з жорстким управлінням, поступово поступаються місцем методам «м'якого» гнучкого управління (залучення персоналу до справ фірми на основі взаємної довіри, заохочення заповзятливості в процесі трудової діяльності тощо).

Доповнення жорсткого адміністративного керівництва елементами «м'якого» управління відкриває значні резерви підвищення прибутковості організації. У практиці між цими елементами встановлюється своєрідний баланс. На етапах формування ідеї нововведення, її розробки, збуту і надання послуг споживачеві домінують поведінкові, **гнуцькі підходи.** При виконанні ж рутинних операцій, перш за все виробничих, застосовуються в основному методи **жорсткого управління,** які часто збагачуються прийомами з арсеналу «м'яких» методів.

Іншим важливим підсумком останніх років виявилось вичленення проблеми **організаційної культури** (культури організації) і **інноваційного менеджменту.** В даний час багато фахівців американського і японського менеджменту схильні ставити організаційну культуру по силі дії на людей в один ряд з управлінською структурою. Аналіз показав, що **головний потенціал** і в той же час **головна небезпека** для прогресивних змін криється в людині, а точніше, в його свідомості, культурі, у тому числі і в культурних стереотипах поведінки організації.

Велика увага останніми роками приділялася формуванню інноваційного менеджменту – створенню організаційних і економічних умов для «вирощування» новин (технологічна і комерційна новизна), цілеспрямованому управлінню процесом нововведень на фірмі. В даний час на перше місце вийшли розробки по ролі лідерства в управлінні підприємством (фірмою, корпорацією). **Сучасний керівник** – це господарський лідер, здатний

об'єднувати зусилля персоналу і заохочувати ініціативу, долати витрати бюрократичного механізму і гнучко реагувати на зміни зовнішніх умов.

Основні риси сучасного управління. Таким чином, узагальнюючи розробки в області менеджменту підприємства (організації), можна сформулювати наступні принципові положення (основні характерні риси) сучасного управління.

1. Поступова відмова від управлінського раціоналізму класичних шкіл менеджменту, згідно з яким успіх підприємства визначається, перш за все, раціональною організацією виробництва, зниженням витрат, розвитком спеціалізації, тобто дією управління на внутрішні фактори виробництва. Висунення на перший план проблем гнучкості, адаптації до постійних змін зовнішнього середовища. Значення факторів зовнішнього середовища різко зростає з ускладненням системи суспільних відносин (економічних, політичних, соціальних). Відбувається раціональна інтеграція методів жорсткого і «м'якого» типів управління в цілісну, адекватну умовам середовища систему управління. Застосування до управління ситуаційного підходу, згідно з яким організація діяльності всередині підприємства є реакція на різні дії ззовні. Головне – це ситуація, тобто конкретний набір обставин, що роблять суттєвий вплив на роботу підприємства в даний період.

2. Визнання необхідності розробки і реалізації системи стратегічного управління підприємством. Суть системи стратегічного управління полягає в тому, що на підприємствах, з одного боку, повинне існувати чітко виділене і організоване так зване *стратегічне планування*.

З іншого боку, структура управління підприємством, системи і механізми взаємодії її окремих ланок мають бути побудовані так, щоб забезпечити гнучку реалізацію довгострокової стратегії в поточні виробничо-господарські плани. Метод стратегічного управління поєднує стратегічний підхід до постановки завдань і програмно-цільовий підхід до їх реалізації.

3. Поворот бізнесу до управління організаційною культурою як системою цінностей, що розділяються персоналом фірми і пов'язаних з кінцевою метою організації. Організаційна культура підприємства включає: встановлення високих стандартів діяльності для кожного працівника підприємства, забезпечення гнучкого лідерства з акцентом на особові контакти, створення атмосфери загальної залученості в досягнення цілей фірми тощо. Цінуються здатність і готовність делегувати повноваження нижчестоящим ланкам структури управління і виконавцям, продуктивна взаємодія керівників і підлеглих, участь в розробці стратегії управління, використання сучасних інформаційних технологій.

4. Визнання визначального значення для майбутнього організації формування і функціонування інноваційного менеджменту, що забезпечує сприйнятливість підприємств до всього нового, досягненням науково-технічної думки. Основою інноваційного менеджменту на підприємстві є формування відповідного організаційного клімату, ініціатива співробітників, створення адекватних форм інноваційної діяльності і її стимулювання.

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

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

Втілення цих принципів управління вимагають корінного перегляду філософії бізнесу, зміни психології працівників (у тому числі самих менеджерів), підвищення їх кваліфікації. Виходячи з цього, все більше число підприємств намагається відійти від колишніх внутріфірмових командно-ієрархічних стосунків і зміцнити свої позиції шляхом кращого використання сильних сторін персоналу. Одночасно змінюються підходи до формування

стратегії розвитку підприємства і його цілей, побудови структури організації і менеджменту, процесу розробки і ухвалення управлінських рішень, роботи з персоналом і оцінки ефективності роботи організації, її підрозділів і працівників.

Сучасна (або нова) організація – це реакція на динамічні зміни, безперервно змінні технології і невизначеність зовнішнього середовища. **Сучасний підхід до організації** є збалансованим поєднанням людських цінностей, організаційних змін і безперервної адаптації до змін зовнішнього середовища.

6.4. Суть, функції і задачі менеджменту малого підприємства

Управлінська діяльність включає роботу по координації дій, забезпеченню впорядкованості і узгодженості виробничих процесів. В управлінській діяльності успіх досягається в основному умінням одержувати результат за рахунок скоординованих зусиль керівництва і підлеглих (власне менеджмент – управління внутрішніми факторами виробництва). Досвід показує, що джерело успішної діяльності підприємства – це, передусім чітка організація управління підприємством.

Відправною точкою діяльності організації є формування її цілей. **Цілі** – це ключові результати, до яких прагне підприємство в своїй діяльності. Ставлячи певну мету, менеджер формує головні орієнтири, на яких має бути сфокусована діяльність підприємства і його колективу. Аби ефективно працювати, менеджери ставлять перед організацією конкретні, вимірні, стимулюючі цілі на певний період часу. Зазвичай малі підприємства ставлять цілі на 2-3 роки. Вироблення ефективних цілей підсилює спонукальні мотиви, встановлює чіткі орієнтири діяльності і визначає перспективи досягнення очікуваних результатів.

Фахівці з менеджменту вважають, що найбільш ефективним моментом роботи організації є умілі, продумані дії його керівників але про це ми поговоримо у наступних лекціях.

Функції управління

Аби мати можливість ефективно формулювати цілі і досягати їх, менеджери виконують комплекс функцій. Найважливішими єднальними функціями будь-яких систем управління є *вироблення і ухвалення рішень* і *обмін інформацією (комунікації)*, на основі якого керівник отримує дані, необхідні для ухвалення рішень і доведення їх до працівників. До загальних належать функції *планування* (включаючи стратегічне планування, поточне планування, реалізацію стратегій), *організації* (включаючи побудову і вдосконалення організаційної структури, організацію і координацію роботи співробітників підприємства), *мотивації* співробітників до ефективної дії і *контролю* (включаючи облік і аналіз діяльності організації).

Для малого бізнесу характерні такі ж управлінські процеси, як і для крупних підприємницьких об'єднань (структур). Однак вони мають відмінності, обумовлені розміром підприємства і обсягом виробничих потужностей. При вирішенні проблем управління об'єктом підприємства (менеджер) повинен, передусім, добре уявляти основні функції управління і з цих позицій розглядати об'єкт управління, тобто проводити його аналіз, планувати результати, приймати рішення по їх досягненню, організовувати ефективну діяльність структурних підрозділів, контролювати хід виконання планових завдань, коректувати рішення і стимулювати працівників.

Зміст менеджменту малого підприємства.

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

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

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

3) організовувати, забезпечувати, об'єднувати ресурси і засоби (працівники, машини, матеріали, фінанси, інформація) для досягнення цілей; координувати, узгоджувати виробничі програми з позицій їх загального ресурсного забезпечення по кошторисах і балансах з використанням нормативної бази; особливо увагу приділяти контролю за ключовими ресурсами;

4) створювати дієві виконавчі структури, використовувати програмні управлінські структури; поєднувати децентралізацію з необхідною централізацією, в допустимих межах делегувати повноваження по управлінню; створювати тимчасово або постійно діючі спеціалізовані структури, підрозділи для реалізації особливо важливих функцій;

5) уміти вибирати людей, своєчасно просувати ініціативних і здібних фахівців; інформувати колективи про цілі і задачі управління; навчати людей і розвивати їх здібності, особливо увагу приділяючи талантам; оцінювати людей, зацікавлювати їх і примушувати працювати, позбавлятися від свідомо непотрібних і безперспективних працівників;

6) забезпечувати координацію і інтеграцію діяльності всіх підрозділів і фахівців підприємства.

Висновки до тем 1-6

І так, Ви пройшли першу стадію створення бізнесу, тобто:

1. Ви зрозуміли свої **мотиви**. **Чому Ви хочете створити свій бізнес?**

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

2. Визначилися з віком, чи не зарано або не запізно про це думати. **(До речі, так як ви вважаєте: любові всі віки покірні?) (25-40 або 22-50+)**

3. Проаналізували всі переваги і складності ведення власної справи і вирішили, що **Ви з цим впораетесь.**

4. Зрозуміли, **Що Ви хочете робити і, що реально можете робити?** (Рішення цього питання принципово, може розвинутися внутрішньо особистісний руйнівний конфлікт).

На цій стадії дуже важлива впевненість в собі. Пам'ятайте, що думки матеріалізуються, а неприємності притягуються.

Якщо Ви думаєте, що у вас не вийде, то у Вас обов'язково нічого не вийде.

Якщо Ви думаєте, що Вам постійно не щастить, то ситуація стане ще гірше. Крім того, успішні люди бояться спілкуватися з тими, кому не щастить, вважаючи невезіння чимось на зразок інфекції, якою можна заразитися. І вони мають рацію!

Будьте цілеспрямованими, амбітними, а ще краще честолюбними! Завжди вважайте, що Ви народилися під щасливою зіркою, а неприємності – це лише тимчасове явище.

Проаналізуйте перші шість лекції і зрозумійте, що підприємництво доступно всім, важливо лише підібрати ефективну команду і неважливо хто це буде – ваші компаньйони, менеджери або колектив.

Важливо, щоб Ваші особисті цінності, фінансові цілі і основні життєві принципи збігалися, а риси характеру, сильні сторони були різними і Ви доповнювали один одного («два ведмеді в одному барлозі не уживаються»). Тоді будь-який Ваше бізнес буде успішним, а Ваша фірма – підприємницькою. І не важливо, чи будете Ви купувати бізнес, орендувати або починати з нуля.

У наступних лекціях ми не будемо розглядати всі перераховані раніше чинники і моделі. З ними Ви цілком впораєтеся самі. Але будемо пам'ятати, що **підприємницький успіх**, може бути, досягнутий внаслідок дії **одного** або **декількох факторів**. Ми ж зупинимось на розгляді різних форм поведінки властивих тільки ініціативній людині, яка постійно знаходиться в пошуку нових можливостей для досягнення успіху:

- просте везіння – опинився випадково в потрібний час, в потрібному місці і не упустив свій шанс;
- активний пошук найбільш виграшного варіанту методом проб і помилок;
- розрахунок різних комбінацій і вибір альтернативного варіанту на основі наукового підходу;
- оволодіння і використання в сприятливий час конфіденційної інформації або іншого ресурсу (наприклад, зв'язків, адміністративного).

Щоб краще зрозуміти перший пункт, згадайте прислів'я «**На бога сподівайся, а сам не зивай**». Тобто везіння везінням (опинився випадково в потрібний час, в потрібному місці), але важливо не упустити свій шанс. Пам'ятайте, що всі багаті люди були колись бідними, але вони не упустили свій шанс. Бідні ж «сидять біля моря і чекають погоди», «манни небесної», яка сама впаде їм на голову. Але, «під лежачий камінь, вода не тече». «Лежачий камінь» не означає, що Ви в прямому сенсі слова сидите вдома і нічого не робите. Ви можете багато і важко працювати, але ви не докладаєте, ніяких зусиль для того, щоб змінити своє життя на краще, боїтеся ризикнути («як би чого не вийшло», «краще синиця в руках, ніж журавель у небі»). В результаті ображаєтеся на всіх – себе, батьків, друзів, багатих людей, суспільство. Але винні в наших невдачах ми самі. Ми втрачаємо свій шанс.

Аналізуючи другий пункт, пам'ятайте, що може бути, наше життя це і карма, але карма – це не безвихідь, а можливість вибору шляхом активного пошуку найбільш виграшного варіанту методом проб і помилок. І тут не допоможе прислів'я «Що тільки дурень вчиться на своїх помилках, а розумний – на чужих». Чужий успіх, чужий досвід ми повторити не зможемо, у кожного свій шлях і потрібно не боятися його пройти.

Третій пункт кілька суперечливий, оскільки і сьогодні деякі сподіваються на чіткий розрахунок різних комбінацій і вибір альтернативного варіанту на основі наукового підходу. Я все прорахував. Але підприємництво це не точний розрахунок, а перш за все чуття і ризик. Крім того життя повне несподіванок, все прорахувати неможливо, але це не означає, що прагнучи не упустити свій шанс і ведучи активний пошук найбільш виграшного варіанту, ми не прораховуємо альтернативи.

Що ж означає четвертий пункт? Існує думка, «що в радянські часи хабарів не давали». Але існував завжди, в тому числі і за радянських часів принцип «золотої риби», який прекрасно був відображений в комедії тих часів «Ти мені, я тобі». Суть цього принципу полягає в умінні дружити з потрібними людьми, від яких в потрібний час можна отримати необхідну інформацію або допомогу. Важливо, щоб це не суперечило Вашим особистим цінностям і основним життєвим принципам. Якщо суперечить, то і тут можна знайти вихід, візьміть в Вашу організацію співробітника (компаньйона, менеджера) який вмє цим принципом користуватися

Розуміння всього сказаного вище допоможе Вам:

- Правильно розробити **бізнес-план**, відбивши в ньому свою **бізнес-ідею**.
- Визначитися з фінансами, і вирішити, чи будете Ви відкривати бізнес самі або доведеться залучати інших учасників та інвесторів.
- Створити **ефективну команду однодумців**.
- Вибрати **організаційно-правову форму** і **місце розташування** Вашого бізнесу
- Обрати свою **місію**.

Чи вважаєте Ви, що визначати місію необхідно? Чи розумієте, всю важливість цього процесу для Вас, Вашого бізнесу? Але навіть якщо ні, то згадайте слова Омара Хайяма: «Звучить питання, для чого на світі ти? Потім друге, до чого твої мрії? ». Ці питання, рано чи пізно, задає собі кожна людина, визначаючи і аналізуючи свій життєвий шлях.

І пам'ятайте, що місія фірми повинна бути, не тільки прописана і доступна вузькому колу зацікавлених, але і відображена в **назві** Вашої фірми.

Проаналізуйте назви фірм, що надають аналогічні послуги:

А) «Чоловік на годину» і «Майстер на всі руки».

Місією обох можуть бути слогани типу: «Побут без проблем» або «Ми зробимо Ваш побут максимально комфортним, позбавивши Вас від безлічі дрібних проблем».

Б) Салон «Венера», салон «Еліт», перукарня «Наталі», перукарня «Наташа».

Яку інформацію вони Вам несуть? Які очікування Ви пов'язуєте з цими фірмами виходячи з їх назв?

Пам'ятайте про національні особливості, бо одні й ті ж слова можуть сприйматися по різному людьми різних національностей. Згадайте слова з чудового мультфільму: «як ви човен назвете, так він й попливе».

5. Ви уникнули типових помилок, зареєстрували свій бізнес, тобто отримали путівку в життя.

ВІТАЮ, Ви не потрапили в **50% малих підприємств які не пройшли цей етап бо не справилися з усіма складнощами його стадій і перейшли на етап юності – фазу колективності (становлення), яка триває від року до 3 4 років. Тепер Вам належить пройти наступні стадії:**

Перші один – два роки – **стадія становлення**: створення структури організації, системи управління, випуску продукції, пошуку і збереження клієнтів, розвитку товарів і послуг.

Наступна стадія – **стадія консолідації**: пошук і збереження компетентного персоналу, делегування повноважень, контроль бізнесу.

Наступна стадія – **розвиток**: залучення інвесторів, конкуренція з більш серйозними фірмами на ринку.

6. Щоб успішно пройти фазу юності, за допомогою теми 6, зрозумійте, що менеджмент є необхідним елементом успіху але той підхід який Ви оберете до нього буде залежати від багатьох факторів. І визначити цей підхід для себе повинні Ви самі бо не існує універсального «рецепту процвітання», що підходить одним, зовсім не підходить іншим і викладач Вам у цьому виборі не допоможе.

ТЕМА 7. ОРГАНІЗАЦІЯ – ВЗАЄМОДІЯ, ПОВНОВАЖЕННЯ, СТРУКТУРА

Для військовослужбовців, що пройшли хоча б декілька років служби у збройних силах, повноваження й відповідальність є невід'язною істиною, що прописана в Уставі військовослужбовця та випрацювана довгими роками формування збройних сил. Але коли Ви створюєте своє підприємство, пам'ятайте, що Ваші працівники такого опиту не мають, що Вам доведеться налагоджувати його роботу як музичний інструмент. Інакше буде фальшивити.

Тобто, ми про це вже нагадували у темі №1, що саме інноваційне, саме креативне підприємство не може обійтися без **ділового адміністрування**, що потрібно не лише творити, придумувати, але і організувати, координувати, мотивувати, контролювати. Отже, необхідним елементом будь-якого управління, у тому числі і менеджменту є ділове адміністрування.

7.1. Формування організаційної структури малого підприємства

Ключовим аспектом організації управління є створення структури підприємства. Під **структурою розуміється упорядкована сукупність взаємопов'язаних елементів, що знаходяться між собою в стійких відносинах, що забезпечують їх функціонування і розвиток як єдиного цілого.**

Елементами структури підприємства є окремі працівники, служби та інші ланки апарату управління. В рамках структури підприємства протікає технологічний і управлінський (рух інформації і прийняття управлінських рішень) процеси, між учасниками яких розподілені задачі і функції управління, а, отже, – права і відповідальність за їх виконання.

Організаційна структура підприємства є засобом для досягнення поставлених цілей і завдань. Робота над структурою повинна починатися з визначення цілей і стратегії. Структура організації слідує за стратегією, визначається нею, тобто структура змінюється, коли змінюється стратегія.

Сучасна структура управління малим підприємством повинна бути простою і гнучкою. Її головним критерієм є забезпечення ефективності та конкурентоспроможності роботи підприємства. Це особливо важливо для підприємств малого бізнесу, де без дотримання цих умов важко розраховувати на успіх.

Організація управління передбачає вирішення таких питань:

- створення структури підприємства;
- розподіл повноважень;
- формування механізму прийняття рішень.

Розглянемо рішення першого питання – **створення структури підприємства**

Виділяють чотири основні форми організаційного проектування і розвитку: проектування робіт, структуризацію /департаменталізацію/, композицію, регламентацію, орієнтацію.

Проектування робіт – це процес виділення, з'ясування і опису кожної роботи в організації. Проектування робіт складається з двох стадій:

1. Аналіз роботи, в процесі якого необхідно визначити три складові частини будь-якої роботи:

а) зміст роботи – дії, які повинні виконуватися в межах роботи (що конкретно необхідно зробити, які методи і операції використовувати, яке обладнання застосовувати, які продукти / послуги виробляти), ступінь допустимості помилок);

б) вимоги до роботи – риси індивідуума, необхідні для виконання роботи (навички, здібності, освіту, досвід, кваліфікація тощо);

в) вимоги до середовища, в якій здійснюється робота, умови виконання роботи (температура, вологість, вентиляція тощо).

2. Собственно проектування роботи – це процес визначення трьох ключових параметрів роботи:

а) обсяг роботи – це кількість завдань і / або операцій, які повинен виконувати працівник, що відповідає за цю роботу, і частота їх повторення;

б) складність роботи – це ступінь того впливу, який працівник може здійснювати на саму роботу або на її середовище (самостійність в плануванні та виконанні роботи, в прийнятті рішень щодо послідовності її виконання та ін.);

в) відносини по роботі – це встановлення зв'язків між виконавцем роботи та іншими співробітниками щодо самої роботи або інших видів робіт в організації

Перш ніж визначити структуру, необхідно проаналізувати всі види діяльності, необхідні для функціонування підприємства, виділити ключові з них, від яких, перш за все, залежить успіх справи, і потім розподілити їх по блокам, прив'язуючи до них інші необхідні види діяльності. Тобто створити схему робіт. Потім провести департаменталізацію.

Департаменталізація – це формування окремих підрозділів, тобто офіційно створених груп людей, що відповідають за виконання певного набору конкретних функцій і завдань. В її ході визначаються такі параметри як склад підрозділів, їх внутрішня структура, завдання, що стоять перед ними, а також посадами й робочими місцями, що входять до їх складу. Основними принципами структурування є: кількісний, часовий, технологічний, професійний, функціональний, дивізіональний, матричний, командний, мережевий.

Композиція полягає в розробці загальної структурної схеми організації, що враховує технологічні, інформаційні та інші взаємозв'язки між підрозділами і робочими місцями. В її рамках формуються

1. Загальні вимоги до механізму функціонування та характеру взаємодії окремих елементів організації (Хто кому підпорядковується? Хто кого контролює? Хто з ким погоджує сою діяльність? та ін.);

2. Принципи підбору і просування кадрів, оплати праці, матеріального і морального стимулювання тощо.

Під регламентацією розуміється:

1. Розробка правил і процедур, якими повинні керуватися члени організації у своїй повсякденній діяльності;

2. Визначення основних функцій працівників, кола їх посадових обов'язків;

3. Визначення нормативів виконання тих чи інших операцій;

4. Важним об'єктом регламентації є інформація, її зміст, періодичність надходження або подання, тобто – звітність.

Основними регламентуючими документами в організації є: Статут, Положення про організацію, її підрозділах, вищих посадових особах, штатний розпис; графіки роботи підрозділів, керівництва, прийому відвідувачів; посадові інструкції та інструкції, які регламентують окремі сторони і види діяльності.

Орієнтація як форма організаційного розвитку, полягає в створенні умов для впорядкування положення і руху суб'єктів, матеріальних та інформаційних об'єктів в рамках організації.

Орієнтація буває: нумераційною /шифри книг, папок/, словесною таблички на дверях з ім'ям і посадою/, словесно-нумераційною, символічною /дорожній знак/, графічною /схеми, що вивішуються на видних місцях, наприклад, евакуації при пожежі/, колірної /стіни приміщень на кожному поверсі можуть бути пофарбовані в "свій колір" /.

Всі форми організаційного розвитку тісно взаємопов'язані і, найчастіше здійснюються паралельно, з урахуванням основних параметрів майбутнього стану об'єкта.

7.2. Сутність організаційної структури

В процесі департаменталізації створюються різні організаційні підрозділи. Управління виробничими і технологічними процесами, що протікають у рамках підрозділів, здійснюється ними самими, але для того, щоб організація успішно функціонувала в цілому, діяльність самих підрозділів повинна також координуватися, для чого створюються спеціальні управлінські підрозділи або посади. Таким чином, управлінська структура організації складається з двох елементів: **органів управління безпосередньо виробничими процесами** і **органів загального управління** – тобто, діяльністю організації в цілому і її управлінськими ланками.

Чим глибше розподіл праці, більше розміри організації, різноманітніше її види діяльності, тим складніше її загальна, а відповідно і управлінська структура. Це обумовлено, з одного боку, різноманіттям виробничих і технологічних взаємозв'язків як таких; а з іншого, зростаючим числом підрозділів, роботу яких необхідно координувати.

У побудові організаційних структур велику роль грає **діапазон контролю**, тобто граничне число об'єктів, якими можна ефективно управляти. Середня величина діапазону контролю складає 7-10 об'єктів. На вищих поверхах управління він дорівнює 4-5, а на нижчих, при виконанні простих робіт, може досягати 20-30 і навіть значно більше. На практиці його величина залежить від характеру діяльності – чим вона складніша, тим вузький діапазон контролю, і навпаки. При незмінній чисельності працівників діапазон контролю безпосередньо визначає кількість підрозділів в організації, рівнів управління нею, а отже, і складність управлінської структури, тобто перетворення «плоских» структур а «високі».

На практиці зростання управлінських структур у висоту відбувається набагато швидше, ніж розширення самої організації, оскільки спеціалізація призводить до того, що оптимальне число об'єктів управління, що диктується нею, виявляється менше можливого діапазону контролю, який, таким чином, не «вибирається» повністю. Сьогодні у великих західних фірмах число рівнів управління досягає 13-17, що граничить з управлінське катастрофою.

7.3. Повноваження та їх види

Кожен елемент структури управління організацією – підрозділ або посада – є носієм певних управлінських **повноважень**, що передаються їм керівником /власником/ організації при їх створенні.

Повноваження – це сукупність офіційно наданих обмежених прав і обов'язків самостійно приймати рішення, віддавати розпорядження і здійснювати ті або інші дії на користь організації. Усередині організації ці межі (обмеження) зазвичай визначаються політикою, процедурами і посадовими інструкціями, що викладені письмово, або переданими підлеглому усно. Особи, що виходять за ці межі, перевищують свої повноваження, навіть коли це необхідно для виконання завдань.

Повноваження делегуються посаді, а не індивідові, який займає її в даний момент. Це відбито в старій військовій приказці: «Честь віддається мундиру, а не людині». Коли індивід міняє роботу, він втрачає повноваження старої посади і отримує повноваження нової.

Коло закріплених повноважень визначає КОМПЕТЕНЦІЮ структурного підрозділу або посади в рішенні певних проблем.

Повноваження бувають: владні (розпорядчі) і штабні (рекомендаційні, координаційні, контрольно-звітні, погоджувальні).

ВЛАДНІ (розпорядчі) – їх володарі мають право приймати рішення обов'язкові для виконання тими, кого вони стосуються, а також розподіляти ресурси і використовувати їх на користь організації.

Владні повноваження є головними. В результаті їх розподілу утворюється **командний ланцюжок** – нерозривна лінія владних повноважень, що зв'язує усіх співробітників організації і визначальна їх підзвітність.

Владні повноваження бувають лінійні і функціональні.

ЛІНІЙНІ ПОВНОВАЖЕННЯ припускають наявність прямого посадового зв'язку між керівником і підлеглими, у рамках якого перші можуть наказувати другим **що, коли і де ті повинні робити або, навпаки, не робити, щоб забезпечувати досягнення поставленої мети**. Делегування лінійних повноважень створює ієрархію рівнів управління в організації. Така ієрархічна побудова називається «скалярним принципом організації». Таким чином, повноваження лінійного керівника знаходяться в прямому ланцюзі команд від вищого керівника до виконавця.

ФУНКЦІОНАЛЬНІ – здійснюються в умовах непрямих зв'язків. Вони зводяться до ухвалення відповідними керівниками обов'язкових для виконання управлінських рішень, що регулюють діяльність працівників, які підлеглі іншим /лінійним/ керівникам. Ці рішення зазвичай наказують методи роботи, іншими словами те, **як діяти, щоб; досягти цілей**. Іншими словами, функціональні повноваження – це право контролю за певними видами діяльності інших підрозділів організації. Для дотримання принципу єдиноначальності, ці повноваження строго регламентуються і поширюються тільки на один рівень вниз. Зазвичай такі повноваження мають головні фахівці (гл. бухгалтер, гл. економіст, гл. інженер, проректор і так далі) і керівники відповідних служб /планової, маркетингової та ін.

ШТАБНІ (апаратні, адміністративні) повноваження – це повноваження, які передаються особам, що здійснюють консультативні або обслуговуючі функції по відношенню до лінійних керівників. Повноваження штабного керівника пов'язані з експертизою, підготовкою рекомендацій, підтримкою лінійних керівників. Суть штабних посадових повноважень полягає в їх дорадчому характері.

Вони бувають:

Рекомендаційні – їх володарі при необхідності можуть давати поради керівникам, що потребують їх, і виконавцям, але на відміну від попередніх, ці поради не є обов'язковими для виконання і не носять ініціативного характеру. Такі повноваження мають різного роду фахівці, референти, консультанти та ін.

Контрольно-звітні – надають можливість їх носіям здійснювати в офіційно встановлених рамках перевірку діяльності керівників і виконавців, вимагати від них надання обов'язкової інформації, здійснювати її аналіз і направляти отримані результати, разом з власними висновками у відповідні інстанції.

Координаційні – пов'язані з виробленням і ухваленням спільних рішень. Керівник або підрозділ, який наділяється цими повноваженнями, має право від імені вищого керівництва погоджувати діяльність окремих суб'єктів управлінської структури і направляти її в русло, відповідне цілі організації. Ці повноваження мають різного роду комітети і комісії, створені на тимчасовій або постійній основі для вирішення складних або спірних проблем.

Погоджувальні – їх володар в обов'язковому порядку висловлює в межах компетенції своє відношення до рішень, що приймаються у рамках лінійних і функціональних повноважень. Вони бувають застережними або блокуючими. Перші має в розпорядженні, наприклад, юрист, який перевіряє відповідність рішень керівників діючим правовим нормам, вказує на помилки і порушення, що містяться в них, і пропонує їх виправити. Але керівники можуть ігнорувати думку юриста, беручи на себе усю повноту відповідальності за можливі негативні наслідки.

Блокуючими або паралельними – володіють ті особи без підпису яких документи не мають законної сили. Наприклад, гл. бухгалтер, без згоди якого, оформленого у вигляді особистого підпису, взагалі не може бути прийняте рішення реалізація якого пов'язана з витратами грошових коштів.

7.4. Повноваження й відповідальності, принципи їх розподілу

Управлінські повноваження невід'ємні від ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ, тобто необхідності давати звіт за прийняті рішення, активні дії і їх наслідки. Розрізняють два види відповідальності: **загальну** і **функціональну**.

Загальна – має своїм об'єктом створення умов необхідних для здійснення діяльності, наприклад, підбір кадрів, підготовка документів і ін. Таку відповідальність несуть керівники.

Функціональна – пов'язана з виконанням конкретної роботи і є долею виконавців. Крім того, буває матеріальна, грошова, адміністративна, цивільна, карна, персональна і колективна відповідальність.

Масштаби повноважень і відповідальності, що концентруються на тому або іншому рівні управління, визначаються складністю, важливістю і різноманітністю вирішуваних проблем; мірою розвитку системи комунікацій; особистими якостями керівників та виконавців тощо. При їх розподілі повинні дотримуватися наступні принципи.

1. **Відповідності.** Повноваження і відповідальності повинні відповідати одне одному інакше можуть виникнути самі несприятливі наслідки для організації і її персоналу. Так, у разі переважання повноважень, може виникнути адміністративне свавілля, в зворотній ситуації – параліч ділової активності.

2. **Достатність.** Повноваження до відповідальності мають бути достатніми для досягнення поставлених перед підрозділом цілей, які являються, таким чином, по відношенню до них первинними, такими, що визначають їх необхідний об'єм.

3. **Збалансованість.** Повноваження кожного суб'єкта повинні ув'язуватися з повноваженнями тих, з ким йому доводиться співробітничати, щоб забезпечити їх взаємодоповнення і збалансованість системи управління, а, отже, і її ефективне функціонування. Якби повноваження перекривалися або, навпаки, не охоплювали усі необхідні проблеми, потрібного ефекту досягти б не вдалося.

4. **Чіткість.** Лінії повноважень і відповідальностей мають бути чіткими, щоб кожен співробітник точно знав від кого він отримує повноваження, кому їх передає, перед ким відповідає, і хто повинен відповідати перед ним.

5. **Єдність передачі** – передаються, як правило, тільки одним керівником.

6. Виконавці зобов'язані самостійно вирішувати усі проблеми, що не виходять за рамки їх повноважень, і нести перед керівником повну відповідальність за свою діяльність і її результати.

Розподіл повноважень і відповідальності має бути завжди зафіксований у вигляді посадових положенні, інструкцій, функціональних обов'язків.

7.5. Делегування повноважень та його елементи

Делегування повноважень – це процес передачі керівником частини якої-небудь своєї роботи і повноважень, необхідних для її здійснення, підлеглому, який переймає на себе відповідальність за її виконання.

Процес делегування повноважень включає ряд елементів :

1. Чітке визначення цілей, функцій, робіт, завдань і повноважень які мають бути передані.

2. Вибір працівника або підрозділу, які краще за інших здатні виконати данні конкретні задачі.

3. Виділення працівнику або підрозділу ресурсів, що необхідні для виконання цих задач.

4. Надання працівнику або підрозділу інформації відносно повноважень, що їм передані, про результати, яких від них очікуються, а також про цілі, терміни і якість виконання цієї роботи. При цьому, якщо немає необхідності дотримуватися яких-небудь конкретних методів, засоби досягнення їх, визначаються працівником або підрозділом самостійно.

5. Визначення ступені свободи дій. Кожен захід щодо делегування повноважень має певні обмеження. У середині організації ці межі (обмеження) зазвичай визначаються політикою, процедурами і посадовими інструкціями, що викладені письмово, або передані підлеглому усно. Тому необхідно чітко уточнити ці параметри з тим, щоб працівник або підрозділ точно знали діапазон свободи своїх дій.

6. Надати можливість брати участь в ухваленні рішень. Один із кращих способів визначити, який об'єм повноважень потрібний для виконання того або іншого завдання, полягає в тому, щоб дозволити підлеглому або підрозділу, які відповідатимуть за його виконання, брати участь в процесі ухвалення пов'язаних з ним рішень.

7. Інформування інших співробітників про передачу тих або інших повноважень певному працівникові або підрозділу. Делегування повноважень не повинне відбуватися в ізоляції. Про те, які повноваження, в якому об'ємі і кому передані, повинні знати не лише менеджер і підлеглий, якому вони делеговані, але і будь-яка людина, якої це стосується. При цьому інформувати слід як людей усередині, так і за межами організації. По суті, треба проінформувати усі зацікавлені сторони.

8. Створення ефективних каналів зворотного зв'язку. Делегування повноважень без ефективних каналів зворотного зв'язку призводить до виникнення всіляких проблем. Розробка методи контролю над майбутніми діями підлеглого, дозволяє підвищити вірогідність того, що проблеми виявлятимуться оперативно, поставлене завдання виконуватиметься вчасно і в повній відповідності із запланованими нормами і стандартами. У ідеалі засоби контролю треба визначити до того, як людина приступить до виконання завдання. Для цього намічається і повідомляється дата, коли завдання повинно виконати остаточно, і визначаються проміжні дати, в які повинно буде надавати звіт відносно ходу її виконання, а також по будь-які серйозні проблемах, що виникають в цьому процесі. Такий зворотний зв'язок може застосовуватися в комбінації з періодичними інспекційними перевірками на місцях, що дозволить гарантувати, що співробітник не зловживає отриманою ним владою, строго дотримується політики організації, наслідуює усі встановлені норми і правила тощо.

Невиконання хоч би одного з цих пунктів знижує ефективність делегування повноважень

7.6. Способи передачі повноважень і форми управління

Існують дві форми влади БЕЗПОСЕРЕДНЯ і ПРЕДСТАВНИЦЬКА. При безпосередній, повноваження і відповідальності передаються зверху вниз, від вищестоящих керівників або власників до нижчестоящих. Наприклад, при створенні індивідуальним підприємцем юридичною особою власного бізнесу. При представницькій – від низу до верху. Приклад, товариства з обмеженою відповідальністю, акціонерні товариства тощо.

Повноваження в системі управління розподіляються не завжди рівномірно, вони можуть бути з тих або інших причин зосереджені переважно на верхніх або на нижніх її «поверхах». Тоді в першому випадку виникає **централізована форма управління**, в другому – **децентралізована**. Але не існує повної централізації або децентралізації управління. Повній централізації перешкоджає те, що люди мають в розпорядженні лімітовані ресурси часу, знань, досвіду і можуть одночасно вирішувати лише певне число проблем, засвоювати обмежений об'єм інформації. Повна децентралізація неможлива через те, що організація втратить керованість і потрапить в стан хаосу. Це неминуче призводить до того, що централізація в одному відношенні одночасно вимагає децентралізації в іншому.

Централізація і децентралізація управління можуть розвиватися як шир, так і углиб. У першому випадку йдеться про збільшення числа підконтрольних цьому суб'єктові проблем; у другому – про їх ґрунтовніше і детальніше опрацювання.

Міра централізації управлінських повноважень визначається наступними обставинами:

1. Витратами, що пов'язані з ухваленням рішення, чим вище ціна ухвалення рішень, тим на більш високому рівні вони повинні прийматися.

2. Задачею забезпечення одноманітності в політиці, яка проводиться, що при значній децентралізації дуже ускладнене.

До інших чинників можна віднести: розмір фірми, особливості історичне розвитку і традиції; характер і світогляд вищих керівників; наявність необхідних кадрів; характер діяльності; динаміку бізнесу – чим вона вище тим більшою має бути децентралізація; зовнішні сили – у вигляді державного регулювання, особливостей оподаткування, дій профспілок.

Централізація і децентралізація мають переваги і недоліки.

Переваги централізації :

1. Посилює стратегічну спрямованість управлінського процесу.

2. Забезпечує, при необхідності, концентрацію ресурсів на ключових напрямках діяльності.

3. Усуває невиправдане дублювання управлінських функцій і економить відповідні витрати.

4. Концентрує процес ухвалення рішень в руках тих, хто краще знає загальну ситуацію, має більший кругозір, знання і досвід.

Недоліки: знижує гнучкість, росте бюрократизація, збільшується документообіг, подовжуються терміни ухвалення рішень та ін.

Децентралізація дозволяє: 1. швидко розробляти і приймати рішення, у тому числі за участю безпосередніх виконавців; 2. об'єктивніше відбивати в рішеннях ситуацію, що склалася; 3. відмовитися від багатьох інструкцій з центру, понизивши цим його переваження другорядними проблемами; 4. скоротити інформаційні потоки і документообіг тощо.

Недоліки: 1. слабо враховуються або зовсім ігноруються інтереси інших підрозділів і організації в цілому; 2. рішення носять тактичний характер, виявляються дрібними, малоефективними; 3. через відсутність загальних правил і процедур вироблення і ухвалення рішень, «утруска» займає багато часу і не завжди виявляється успішною та ін.

Як правило, фірми, що прагнуть до зростання у рамках однієї галузі, схильні зберігати централізацію управління. Диверсифікаційні фірми організовують децентралізовані

відділення за продуктовою, ринковою або географічною ознакою. Якнайповніша децентралізація має місце в множинних структурах – організаціях конгломератного типу, в яких відсутні будь-які форми загального управління, – вони замінюються фінансовим контролем.

Оскільки децентралізація не може відбуватися нескінченно без руйнування самої організації, в якийсь момент вона змінюється зворотним процесом – централізацією. Таким чином, виникає свого роду «маятникове коливання», що надає системі управління додаткову гнучкість і стійкість.

7.7. Бюрократичні (механічні) організаційні структури

Яку б з форм сучасного бізнесу Ви не обрали: франшизу, аутсорсинг чи іншу, низові ланки у Вас все одно будуть побудовані по одному з наведених у наступних параграфах принципу. Pozнайомимось з ними.

1. *Лінійні структури.* Подібні типи структур виникли історично першими.

Лінійний тип організаційної структури управління характеризується лінійними формами зв'язку між ланками управління і, як наслідок, концентрацією всього комплексу функцій управління та вироблення управлінських дій в одній ланці управління.

Суть лінійного управління полягає в тому, що кожен виробничий підрозділ очолює керівник (орган), який здійснює всі функції управління. Кожен працівник підрозділу безпосередньо підпорядковується тільки цьому керівникові (органу). В свою чергу, останній є підзвітним вищому органу. Підлеглі виконують розпорядження тільки свого безпосереднього керівника.

Вищий орган (керівник) не має права віддавати розпорядження робітникам, минаючи їх безпосереднього керівника (тобто реалізується принцип єдності керівництва). На цій основі створюється ієрархія системи управління (наприклад, майстер дільниці, начальник цеху, директор підприємства).

Таблиця 7.

Переваги та недоліки лінійних організаційних структур

Переваги	Недоліки
1. Установлення чітких і простих зв'язків між підрозділами. 2. Єдність і чіткість розпорядництва. 3. Узгодженість дій виконавців. 4. Підвищення відповідальності керівника за результати діяльності очолюваного підрозділу. 5. Оперативність у прийнятті рішень. 6. Отримання виконавцями пов'язаних між собою розпоряджень і завдань, забезпечених ресурсами. 7. Особиста відповідальність керівника за кінцеві результати діяльності свого підрозділу	1. Високі вимоги до керівника, який повинен мати різнобічні знання і досвід з усіх функцій управління та сфер діяльності, що, в свою чергу, обмежує можливості керівника ефективно управляти організацією. 2. Перевантаження інформацією, великий потік документації, безліч контактів з підлеглими, вищими та суміжними організаціями. 3. Відсутність спеціалістів з окремих функцій управління. 4. Невідповідність до зростаючих вимог сучасного виробництва

Недоліки лінійних структур неможливо подолати. Тому у практиці управління лінійна організаційна структура використовується рідко, як правило, малими та середніми фірмами, які здійснюють нескладне виробництво (однорідної продукції) при відсутності широких зв'язків у кооперації, або на нижчих рівнях великих.

2. **Функціональні структури** – припускають, що загальне рішення першого керівника конкретизується головними функціональними фахівцями організації – гл. інженером, гл. економістом, гл. механіком та ін. В результаті виконавці отримують розпорядження одночасно від лінійного і декількох функціональних керівників, це порушує принципи єдиноначальності і єдності розпорядництва, призводить до плутанини і зниження відповідальності.

Таблиця 8.

Переваги та недоліки функціональних організаційних структур управління.

Переваги	Недоліки
1. Висока компетентність спеціалістів, які відповідають за здійснення конкретних функцій 2. Розширення можливостей лінійних керівників у питаннях стратегічного управління виробництвом переданням ряду функцій спеціалізованим ланкам 3. Створює можливість централізованого контролю стратегічних результатів 4. Подібність структури до стратегії 5. Підвищує ефективність управління там, де завдання є повсякденними та повторюваними 6. Легко реагує на потреби практики створенням нових функціональних служб	1. Труднощі у підтримуванні постійних взаємозв'язків між різними функціональними службами 2. Відсутність взаєморозуміння та єдності дій між працівниками функціональних служб різних виробничих відділень фірми 3. Зменшення рівня відповідальності виконавців за роботу через подвійне підпорядкування 4. Порушення принципу єдиноначальності 5. Виникнення проблеми функціональної координації, можливість міжфункціонального суперництва, конфліктів 6. Формування вузької точки зору менеджменту та вироблення дрібних, часткових рішень 7. Перенесення відповідальності за прибуток на вищі рівні управління 8. Наявність випадків неправильного визначення пріоритетів організації функціональними спеціалістами 9. "Функціональна короткозорість" часто працює проти дієвого підприємництва, пристосування до змін

3. Названі неусувні недоліки функціональної структури зумовили необхідність повернутися до лінійної, але значно модифікованої шляхом включення в неї функціональних елементів. Виникли різного роду гібриди, які набули найбільшого поширення, основними з них є: **лінійно-штабна** і **лінійно-функціональна**.

Лінійно-штабна – суть в тому, що при лінійному керівнику в допомогу йому створюється група фахівців – так званий штаб або апарат. Який збирає і аналізує інформацію, готує варіанти рішень для керівника, виконуючи усі види повноважень окрім розпорядницьких, які залишаються у керівника.

Переваги – 1. раціоналізується процес управління; 2. підвищується якість рішень, що приймаються; 3. керівник звільняється для вирішення чисто управлінських проблем, йому немає необхідності бути фахівцем в усіх галузях.

Недоліки: 1. усі рішення все одно приймає керівник, не залежно від їх важливості – зберігається переважання; 2. діяльність штабних працівників незважаючи на їх високу кваліфікацію, відірвана від життя, рішення, що тому виробляються ними, часто не відповідають реальним потребам практики; 3. неучасть штабників в реалізації своїх рішень робить їх безвідповідальними; 4. В ім'я «честі мундиру», особистих амбіцій і інтересів вони

агресивно захищають свої позиції, звинувачуючи в усіх невдачах лінійний персонал, що нібито погано наслідують їх рекомендації і тому подібне. Усе це закладає основи бюрократизації управління, в гіршому значенні цього слова.

Лінійно-функціональна – припускає раціональний розподіл функціональних повноважень між лінійними керівниками і працівниками штабу. Останні, на додаток до інших повноважень отримують функціональні, пов'язані з можливістю віддавати обов'язкові для виконання розпорядження, що регламентують змістовну сторону роботи (як робити) як по окремих напрямках (функціям), так і по об'єктах.

Існує у формах **обмеженого функціоналізму** і **концентрованого керівництва**. У одному випадку штабний керівник вищого рівня віддає розпорядження своєму колезі з нижнього рівня через відповідного лінійного керівника, а в іншому – минувши його.

В цілому лінійно-функціональна структура, зберігаючи усі переваги лінійно-штабної, істотно послабляє її головний недолік – перевантаження лінійного керівника, і значно підвищує ефективність управління. Але в той же час, вона підриває лінійні повноваження, принцип єдиноначальності, а крім того, значно посилює бюрократизм, основи якого закладені лінійно-штабною системою.

7.8. Дивізіональні структури – причини появи і форми

Якщо діла у Вас пішли успішно, Ваш бізнес тепер включає цілий ряд підприємств. Як відомо, зростання організацій і масштабів їх діяльності приводить до того, що їх межі перестають співпадати з межами відповідних підприємств, організація стала включати ряд підприємств. І, відповідно, структура великої організації, що переступила межі окремих підприємств, вже не може бути побудована відповідно до названих принципів, хоча для підприємств, що в неї входять, вони залишаються в силі. Тепер для побудови організацій починають застосовуватися **ТЕРИТОРІАЛЬНИЙ** /географічний/, **РИНКОВИЙ**, **ПРОДУКТОВИЙ**, **ІННОВАЦІЙНИЙ ПРИНЦИПИ**. Створені на основі цих принципів організаційні структури називають **ДИВІЗІОНАЛЬНИМИ**.

При **територіальному принципі** побудови структури організації, кожне з підприємств, що входять в неї, спеціалізується на виробництві повного набору продукції і послуг для потреб цього регіону (поштові відділення, побутові комбінати, універсами та ін.) Подібні структури доцільні, коли треба заощадити засоби за рахунок локалізації комерційних операцій, краще враховувати місцеві умови і т. п.

При **продуктовому принципі** – кожне з підприємств, що входять в організацію, зосереджене на випуску якогось одного виду продукції або послуг для усіх територій і груп споживачів. Такий підхід дає можливість максимально спеціалізувати виробництво, значно підвищити його ефективність і якість, зорієнтувати на реальні потреби ринку.

Ринковий принцип орієнтує підприємства, що входять в організацію, на виробництво продукції для окремої групи покупців, що в сукупності утворюють ринок. Покупці споживчих товарів можуть розрізнятися, наприклад, по прибутках, демографічних характеристиках, соціальному положенні тощо.

Інноваційний принцип полягає в тому, що в умовах невизначеності і нестабільності зовнішнього середовища організації, в її рамках формуються спеціальні центри, що займаються розробкою, освоєнням і розвитком виробництва нових видів товарів і послуг, вторгненням в інші сфери діяльності.

ДИВІЗІОНАЛЬНИМ структурам властива значна автономність, аж до повної юридичної самостійності, що сусідить з тісним виробничим, фінансовим і адміністративним контролем

7.9. Ринкові (органічні) організаційні структури и їх види

Виділяють декілька видів таких структур: матричні, проектні, програмно-цільові, фрагментарні, адхократичні.

Матрична організаційна структура управління передбачає створення поряд з лінійним керівництвом та функціональним апаратом управління ще й тимчасових проектних груп. Такі групи формуються із спеціалістів постійних функціональних підрозділів підприємства для роботи над конкретними проектами. Після закінчення роботи над проектом група припиняє свою діяльність, а спеціалісти повертаються до виконання своїх обов'язків в межах відповідних функціональних підрозділів.

До переваг матричної організаційної структури управління належать: 1) органічне поєднання цільової орієнтації на досягнення кінцевих результатів із збереженням чітко виокресленого функціонального, територіального, часового розрізів діяльності; 2) стимулювання інноваційної діяльності; 3) висока оперативна гнучкість з точки зору управління проектами залежно від потреб ринку; 4) якісне та своєчасне виконання планів та графіків виконання робіт.

До недоліків такої організаційної структури слід віднести: 1) наявність подвійного підпорядкування працівників тимчасових проектних груп (керівнику проекту та керівнику відповідного функціонального підрозділу), тобто порушується принцип єдиновладдя, що часто призводить до конфліктних ситуацій; 2) зростає чисельність управлінського персоналу; 3) зростає кількість інформаційних зв'язків між працівниками підрозділів; 4) необхідним є балансування між орієнтацією підприємства на розвиток та орієнтацією на забезпечення його стабільної діяльності.

Проектно-цільові організаційні структури управління формуються під час роботи над організаційними проектами (наприклад, здійснення модернізації виробництва, освоєння випуску нової продукції тощо). Для управління проектом створюється проектна команда, визначаються цілі проекту, формується структура, планується та організується виконання роботи, здійснюється координація дій виконавців. Керівник проекту має повноваження щодо формулювання концепції проекту, розподілу завдань між учасниками проектною команди, визначення пріоритетів та розподілу ресурсів. Після завершення проекту організаційна структура розпадається, а працівники повертаються на свою постійну роботу.

До переваг проектно-цільової організаційної структури слід віднести її велику гнучкість. Недоліками такої організаційної структури є те, що за наявності великої кількості проектів має місце розпорошення ресурсів та суттєво ускладнюється підтримання виробничого та науково-технічного потенціалу організації як єдиного цілого.

Програмно-цільова – формується за наявності великих стратегічних цілей і є різновидом матричній або проектній. З проектною її ріднить цільова орієнтованість на рішення конкретних проблем і тимчасовий характер існування, а з матричною – відсутність призначених для її реалізації спеціальних додаткових підрозділів. Наприклад, освоєння космосу.

Фрагментарна – складається з різних самостійних цільових груп, так званих команд (комітетів, бригад тощо) «украплених» в існуючі структури, таких, що складаються з різних фахівців, які займаються в основному теоретичним рішенням окремих технічних, виробничих та інших проблем.

Переваги: гнучкість, маневреність, висока ефективність рішень та ін. Недоліки: неонов'язковість виконання прийнятих рішень працівниками і лінійними керівниками.

Адхократична – складаються з відносно слабо пов'язаних між собою груп фахівців і допоміжного персоналу/(наукові і учбові заклади, лікарні і тому подібне).

Загальним недоліком властивим усім органічним структурам являється нечіткість розподілу повноважень, що значно знижує ефективність їх функціонування.

Нині найбільш поширеними є організації *конгломератного типу*. Це не якась стала і впорядкована структура. Швидше уся організація (як хамелеон) набуває форми, яка краще всього підходить для цієї конкретної ситуації. Так, в одному відділенні фірми може використовуватися продуктова структура, в іншому – функціональна, в третьому – проектна або матрична. При цьому конгломерат вільно продає одні підрозділи, купує інші, без збитку для інших.

В умовах ускладнення та постійної зміни зовнішнього середовища набувають поширення **мережні організаційні структури управління**. Їх поділяють на три групи: *внутрішні, стабільні* та *динамічні мережі* (з принципами їх побудови ми ознайомилися у темі 5).

7.10. Ефективність організаційних структур

Головна мета управління організацією полягає в тому, щоб у кожен момент і в розумній перспективі структура організації відповідала цілям організації і сприяла якнайповнішому використанню наявних ресурсів і можливостей.

Необхідно пам'ятати, що не існує оптимальної для усіх ситуацій структури організації. Як і в усіх процесах управління, в створенні і розвитку організації, існують лише **структура найбільш відповідна для цієї ситуації**.

При створенні і вдосконаленні організаційних структур необхідно дотримуватися наступних принципів:

1. Доцільність – підрозділи і посади створюються тільки для вирішення конкретних проблем, а не для створення нових керівних посад.

2. Оптимальність – полягає в створенні мінімального (оптимального) числа ланок управління.

3. Оперативність – максимальне скорочення часу проходження інформації від вищого керівника до безпосереднього виконавця.

4. Гнучкість – забезпечення здатності до швидкої реакції на зміни.

5. Чітке відособлення складових частин структури (складу її підрозділів, потоків інформації, виконання обов'язків та ін.).

6. Надійність – безперервність зв'язку, відсутність спотворення команд і інформації тощо.

7. Економічність – витрати на управління мають бути мінімальними.

8. Надання повноважень на вирішення питань тому підрозділу, який має в розпорядженні найбільшу інформацію з цього питання.

9. Пристосування окремих підрозділів апарату управління до усієї системи управління організацією в цілому і до зовнішнього середовища зокрема.

10. Стійкість структури – незмінність її основних властивостей при різних зовнішніх діях, цілісність функціонування усієї системи і її елементів.

У різних організаціях, з урахуванням специфіки їх роботи, використовуються і інші принципи побудови і показники ефективності, найбільш повно відбиваючі особливості їх функціонування.

ТЕМА 8. ОСОБЛИВОСТІ КЕРІВНИЦТВА МАЛИМ ПІДПРИЄМСТВОМ

8.1. Керівництво – менеджер, його місце та роль в організації

Для того, щоб організація ефективно працювала недостатньо мати гроші, бажання відкрити бізнес, зареєструвати фірму та створити її організаційну структуру.

Фахівці з менеджменту вважають, що найбільш ефективним моментом роботи організації є умілі, продумані дії її керівників. Кваліфіковані дії керівництва дають можливість направити в потрібне русло поведінку працівників, створити необхідну виробничу

орієнтацію і спонукати мотивацію їх дій, сприяти ефективній роботі. В результаті виробнича діяльність колективу набуває цілеспрямованості, організованості і продуктивності. Таким чином, *успіх приходить, коли професійне керівництво породжує активну поведінку працівників, а їх взаємодія виявляється в ефективній виробничій діяльності.*

Трохи теорії.

8.1.1. Сутність і форми влади

Керівництво – суть будь-якого управління, воно і є управління. **Керівництво** – це така комбінація переконання, примусу і прикладу, яка здатна змусити людей виконувати те, що від них вимагається. Іншими словами, керівництво – це здатність направляти ентузіазм підлеглих на досягнення поставлених цілей. Без керівництва будь-яка організація є ні що інше, як скопище людей і машин. Дієвість керівництва проявляється в здатності переконувати інших з ентузіазмом шукати ефективне рішення поставлених завдань. Це деякий людський чинник, що зв'язує трудовий колектив воедино і що мотивує його до досягнення поточних і довготривалих цілей.

Відповідно, керівник – ця особа, яка управляє іншими людьми в їх спільній діяльності по досягненню певної мети.

Для того, щоб керувати, необхідно мати **владу**, тобто можливість впливати на поведінку, умови праці і життя інших людей з метою підпорядкування їх своїй волі. Ця можливість впливу делегується індивідові. Залежно від характеру делегування влада може набирати два вигляду: особистою і посадовою.

Особиста влада (неформальна) в організації делегується знизу – від підлеглих. Її об'єм залежить від міри шанобливого, хорошого і відданого відношення з боку підлеглих. Що у свою чергу залежить від наявних у носія цієї влади владних ресурсів. Особиста влада може відняти підлеглими у керівника, як реакція на його неправильні дії (зменшення або погіршення владних ресурсів). *Отже, особисту владу необхідно регулярно отримувати від підлеглих і підтримувати.*

Посадова влада (формальна) виникає не з самої посади, а делегується її володареві тими, кому він підзвітний, тобто згори. Її об'єм залежить від рівня довіри, яку володар посади може отримати у того, хто розташований вище за нього в ієрархії. При цьому делегована влада може бути в будь-який час узята назад вгору. *Отже, не існує прямої залежності між рівнем посади і об'ємом влади.* Їх співвідношення ситуативно і індивідуально.

Краща ситуація, коли керівник має і посадову, і особисту владу. Проте в більшості ситуацій досягти цього дуже важко.

Влада – цей вплив. Вплив – це «будь-яка поведінка одного індивіда, яка вносить зміну до поведінки, стосунків, відчуття і тому подібне іншого індивіда». Конкретні засоби, за допомогою яких одна особа може впливати на інше, можуть бути найрізноманітнішими: від прохання, висловленого пошепки на вухо, до приставленого до горла ножа. В умовах організації таким "ножем" може бути загроза звільнення.

Усі способи впливу на підлеглих можна підрозділити на емоційні («зараження», наслідування) і розсудливі (навіювання, переконання, участь, прохання, загроза, підкуп, накази та ін.).

Форми впливу:

- через страх;
- через позитивне підкріплення;
- через розумну віру (переконання в обґрунтованості дій);
- через сліпу віру (традиція, обожнювання, наслідування);
- шляхом переконання;
- через участь (залучення) працівників до управління.
- шляхом особистої участі і прикладу.

Правила підвищення ефективності впливу:

1. Ісполнітель повинен розглядати вплив, як джерело задоволення або незадоволення потреб.

2. Робітник, на якого впливають, повинен вважати, що виконання покладених на нього призведе до задоволенню чи незадоволення потреб.

3. Вплив буде найсильнішим, коли виконавець дуже високо цінує ту потребу, до якої апелює керівник

4. Керівник повинні впливати таким способом, який легко передбачити і який веде не просто до прийняття даної ідеї, а до дії – фактичному праці, необхідного для досягнення цілей організації.

Що ж лежить в основі влади? Здоровий глузд підказує, що для володіння владою необхідно мати можливість тримати під своїм контролем щось важливе для виконавця, те, що зумовить його залежність від вас і змусить діяти так, як бажаєте ви. Те на що спирається влада, називається ресурсом або джерелом влади. К. Хейлс виділяє чотири джерела особистої і посадової влади, підкреслюючи їх відмінності.

Використовуючи свої ресурси, ВЛАДА ґрунтується на зверненні до активних потреб виконавців і може придбавати різноманітні форми:

➤ **Примусу (вплив через страх)** – полягає в здатності добитися бажаних дій під страхом покарання. У її основі лежить наявність керівника можливостей і методів покарання підлеглого (фізичних, економічних, соціальних), які можуть перешкодити задоволенню істотних потреб останнього або заподіяти будь-які інші неприємності. Методами примусової влади є, наприклад, не лише батіг, але і словесні нападки або присутність керівника під час виконання робіт його підлеглими.

Недоліки цієї форми влади:

- дорогий метод впливу, тому що вимагає ефективної системи контролю.
- мінімальна продуктивність праці.

➤ **Винагороди (вплив через позитивне підкріплення)** – підлеглі виконують доручену ним роботу сподіваючись на винагороду, яка може приймати різні форми. Ґрунтується на наявних у керівника можливостях задовольнити насущні потреби виконавця або ж принести задоволення.

Недоліки:

- складність у визначенні нагородження.
- обмеженість ресурсів.
- обмеженість повноважень.

➤ **Експертна (вплив через розумну віру)** – проявляється в тих випадках, коли оточення визнає, що індивід має недоступні їм спеціальні знання, і, отже, з готовністю приймають пропозиції професіонала. При рішенні конкретних проблем зазвичай стає очевидним, хто з групи має великий обсяг знань з певного питання, тому на деякий час керівництво командою може перейти до експерта.

Недоліки:

- тривалість прояви.
- знання швидко старіють.
- слабка стійкість.
- змінюється баланс влади

➤ **Еталонна влада** ще називається владою прикладу (*вплив через сліпу віру*). Суть її в тому, що особисті якості керівника настільки привабливі для підлеглого, що останній хоче придбати їх, виконуючи доручення і накази керівника.

➤ **Законна влада (вплив через розумну, а іноді сліпу віру)** надається індивідові у рамках його офіційної посади в організації. Посада наділяє співробітника, що виконує певні обов'язки, конкретними формами влади. Наприклад, він має право розподіляти навантаження, здійснювати набір персоналу і тому подібне. Цю владу ще називають традиційною, оскільки вона витікає з ієрархічної структури управління.

Традиція підкорятися посадовій особі передається людьми з покоління в покоління. Орієнтація на посаду, не залежно від особистості того, хто її займає, надає такої влади додаткову міцність, оскільки недоліки, властиві конкретній людині, тут ігноруються. Традиційна влада ґрунтується на бездумній покорі, що заохочує посередніх людей. Бо вони найбільш сприйнятливі до неї, генерує презирство до людської індивідуальності, консерватизм і т.п. Вона мало узгоджується з умовами та вимогами сучасної дійсності. Перехід до професійного комплектування збройних сил, поява можливостей альтернативної служби, зниження ролі церкви і релігійних обрядів в житті суспільства і багаторічне забуття їх, призвели до послаблення традицій слухняності, що формувалася у більшій частині, особливо чоловічого населення. Сьогоднішня мобільність працівників, їх широкі зовнішні зв'язки, легкість доступу до інформації (Інтернет) і т.п., значно полегшують для хороших фахівців пошук нового місця докладання своїх здібностей. Це робить їх менш залежними від адміністрації. У підсумку, традиційна влада керівників над підлеглими істотно послаблюється, змінює форми прояву, стає більш гнучкою. У ряді випадків керівники діляться цією владою з підлеглими (делегування повноважень, колективне прийняття рішень)

➤ **Харизма (харизматична влада) (вплив через сліпу віру)** – ця влада будується не на логіці або силі традицій, а на особових якостях, здібностях лідера.

Останнім часом внутрішнє середовище фірм зазнала значних змін: підвищився освітній рівень працівників, стираються соціальні та фінансові відмінності. Отже, стає все важче засновувати владу тільки на примусі, винагороді, традиції і навіть компетенції. З'являються нові форми впливу, найбільш поширеними є **переконання** і **участь**. Але і вони мають свої недоліки.

Переконання ґрунтується на еталонній владі (влади прикладу) і експертній владі. Відмінність полягає в тому, що виконавець повністю розуміє, що він робить і чому.

Застосовуючи переконання, керівник допускає, що виконавець має деяку владу, тобто керівник визнає залежність від виконавця.

Здатність впливати шляхом переконання, залежить від наступних факторів:

- керівник повинен заслужити довіру;
- аргументація повинна враховувати інтелектуальний рівень слухача;
- мета, яку ставить перед собою керівник, не повинна суперечити системі цінностей його слухачів.

Вплив через участь – керівник спрямовує зусилля і сприяє вільному обміну інформацією між людьми, при цьому експертна влада керівника і виконавця об'єднуються в єдину позицію, в яку обидва вірять.

Ситуації при яких дана форма впливу не припустима:

- якщо працівники не люблять невизначеностей і вважають за краще чіткий розподіл робіт;
- якщо менеджери не хочуть відмовлятися від традиційних повноважень

Сучасний менеджмент вимагає, щоб керівництво людьми здійснювали не формальні начальники, а лідери, які мають в колективі неформальний авторитет. У зв'язку з цим розглянемо детальніше поняття керівництво, лідерство, влада і менеджмент.

8.1.2. Повноваження, керівництво, влада та лідерство

Однією з проблем менеджменту є отождоювання понять «повноваження», «керівництво», «влада» та «лідерство». Розглянемо ці поняття.

Керівництво – це процес, в ході якого керівник, мобілізує наявні в його розпорядженні владні можливості і ресурси, впливає на підлеглих, спонукаючи їх виконувати наказані їм офіційні доручення, роботи і ін.

Лідерство – це здатність чинити вплив на окремих осіб і групи, направляючи їх зусилля на досягнення поставлених цілей.

Лідерство – це керівництво. Проте керівництво – це не завжди лідерство. Природу лідерства може краще зрозуміти, якщо його порівняти власне з управлінням. Бути менеджером і бути лідером в організації – це не одне і те ж.

Менеджер у своєму впливі на роботу підлеглих і побудові стосунків з ними, передусім, використовує і покладається на посадову основу влади і джерела, що її живлять. *Лідер* – особисту.

Менеджер стає керівником в результаті навмисної дії формальної організації – призначення на посаду і делегування повноважень. Лідерами ж стають не по волі організації, хоча можливості вести за собою людей теж можна збільшити шляхом делегування повноважень. Члени організації знають, хто їх керівник, а ось ті кого ведуть не завжди знають, що їх ведуть. Нарешті, дії лідерів не обмежуються рамками яких-небудь повноважень і структур. Дуже часто особа є лідером абсолютно без всякої прив'язки до її формальної посади в ієрархії. На відміну від власне управління лідерство припускає наявність в організації послідовників, а не підлеглих. Відповідно стосунки «начальник – підлеглий», властиві традиційному погляду на управління, замінюються стосунками «лідер – послідовники».

Відмінності між лідером і менеджером проводяться по багатьох позиціях.

Менеджер

Адміністратор
Доручає
Працює по цілях інших
План – основа дій
Покладається на систему
Використовує аргументи
Контролює
Підтримує рух
Професійний
Приймає рішення
Робить справу правильно
Шануємо

Лідер

Інноватор
Надихає
Працює по своїх цілях
Бачення – основа дій
Покладається на людей
Використовує емоції.
Довіряє.
Дає імпульс руху
Ентузіаст
Перетворює рішення на реальність
Робить правильну справу
Обожнюємо.

Очевидно, що на практиці не спостерігається ідеального дотримання цих двох типів керівництва. Дослідження показують, що значна група менеджерів багато в чому має лідерські якості. Проте зворотний варіант зустрічається в реальному житті рідше. Крім того, ефективний менеджер не обов'язково є ефективним лідером і навпаки.

Якщо керівник і лідер з'єднуються в одній особі, то ефективність управління підвищується, якщо ні – можливі серйозні проблеми. Вважається, що лідерським здібностям і умінням можна навчитися. Відомо також, що лідерами стають не відразу. Цьому зазвичай передують певні типи кар'єри в організації або в організаціях, що допомагає розвивати ці навички і уміння. У провідних школах бізнесу існують програми розвитку лідерських якостей у тих, хто збирається стати лідером. При цьому засадничим є те, що лідерство – це не набір навичок і умінь, а якості характеру, такі як, наприклад, перейняття на себе ризику, уміння створювати образ майбутнього (бачення) та ін.

Питання лідерства викликали інтерес людей з давніх часів. Проте, все ще не існує повної згоди з приводу того, що таке лідерство, як воно повинне вивчатися, чи можна цьому навчитися і так далі

Але і власне управління, і лідерство цей вплив, хоча можливості, способи, форми, методи і владні ресурси, використовувані при цьому, як правило, різні. Тому головна мета науки менеджменту, на мій погляд, полягає не в тому, щоб зробити будь-якого менеджера лідером, а в тому, щоб зробити керівництво ефективним.

Делегування повноважень має місце в тих випадках, коли один індивід передає іншому повноваження, необхідні «одержувачу» для виконання певних дій або прийняття рішень. Делегуючи співробітникам повноважень виконання роботи, менеджер залишає собі відповідальність за виконання завдань. Збереження відповідальності менеджером – суттєвий момент делегування праці і повноважень.

Делегування – означає передачу задач і повноважень особі, яка бере на себе відповідальність за їх виконання.

Повноваження являють собою обмежене право використовувати ресурси організації і направляти зусилля деяких її співробітників на виконання певних завдань. Всередині організації ці межі зазвичай визначаються політикою, процедурами і посадовими інструкціями, викладеними в письмовому вигляді, або переданими підлеглому усно. Особи, що виходять за ці межі, перевищують свої повноваження, навіть коли це необхідно для виконання завдань.

Повноваження делегуються посаді, а не індивіду, який займає її в даний момент. Це відображено в старій військовій приказці: «Честь віддається мундиру, а не людині». Коли людина змінює роботу, він втрачає повноваження старої посади і отримує повноваження нової. Влада ж делегується особі (про це ми говорили в першому питанні).

Повноваження і влада часто плутають один з одним. Повноваження визначаються як делеговане, обмежене, притаманне даній посаді право використовувати ресурси організації. На відміну від цього влада представляє собою реальну здатність діяти або можливість впливати на ситуацію. Можна мати владу, але не мати повноважень, і навпаки. Ситуація в якій керівник має повноваження, але не має реальної влади називається **«ілюзією влади»**.

Повноваження, іншими словами, *визначають, що особа, яка обіймає якусь посаду, має право робити*. **Влада** визначає, *що воно дійсно може робити*.

Відповідно, влада буває формальною і реальною. **Формальна влада** – обумовлена посадовими повноваженнями суб'єкта і вимірюється числом осіб, які офіційно зобов'язані виконувати його вимоги, або розміром ресурсів, якими він має право самостійно розпоряджатися.

Реальна влада – обумовлена реальним станом особи в організації і вимірюється кількістю людей, які готові їй добровільно підкорятися, а також ресурсами, якими вона може розпоряджатися фактично.

Тому реальна влада не завжди пов'язана з посадою. Часто реальну владу має неформальний керівник, а його заступник, співробітники апарату, навіть секретарі або помічники-консультанти, мають авторитет і вплив на формального керівника.

8.1.3. Умови ефективного управління і лідерства

Для того, щоб зробити своє управління і лідерство ефективним, керівник повинен розвивати і застосовувати владу. Як стверджує соціолог Роберт Бирстед, «влада стоїть за кожною організацією і підпирає її структуру. Без влади немає організації і немає порядку».

Здійснюючи владу необхідно пам'ятати, що скільки влади має та чи інша людина в даній ситуації визначається не рівнем його формальних повноважень, а ступенем залежності від іншої особи. Це можна виразити наступною формулою: **рівень впливу одягненого владою особи А на особу Б = ступеня залежності особи Б від особи А**. Ця формула отримала назву **«балансу влади»**.

З формули балансу влади випливає:

1. У своїй роботі керівник залежить від свого безпосереднього начальника, підлеглих і колег. Без сприяння цих людей керівник не може ефективно здійснювати свої функції.

2. Багато керівників також безпосередньо залежать від людей і організацій, що знаходяться поза їх власною організацією – постачальників, замовників, конкурентів, регулюючих їх діяльність відомств і профспілок і так далі. Ця залежність від чинників і людей, якими не можна управляти безпосередньо, є основною причиною труднощів, які випробовує керівний персонал. І якщо керівник не має достатньої влади, щоб впливати на тих, від кого залежить ефективність його діяльності, він також не зможе виконувати свої функції.

3. Не існує повній, абсолютній влади, оскільки ніхто не може однаково впливати на усіх людей в будь-яких ситуаціях.

4. Влада визначається також ієрархією, тобто місцем того або іншого керівника на східцях управління. На перший погляд, чим вище знаходиться керівник в ієрархії управління, тим сильніше влада в його руках. Це правильно по відношенню до колективу в цілому. По відношенню ж до конкретного працівника, більшу владу має його безпосередній начальник.

5. Як підлеглі залежать від керівника, так і керівник залежить від підлеглих. І керівникові слід пам'ятати, що підлеглі теж мають певну владу і можуть впливати на керівника. Тому використання керівником в односторонньому порядку своєї влади в повному об'ємі може викликати у підлеглих таку реакцію, при якій вони захочуть реально продемонструвати свою власну владу, що може привести до дуже негативних і навіть небезпечних наслідків. Отже, розсудливий, урівноважений керівник завжди повинен підтримувати розумний баланс влади.

8.1.4. Фактори і елементи ефективної влади

Р. Кантер виділив чотири організаційні чинники, що роблять дію на владу менеджера:

– правила, що відносяться до роботи. Чим їх більше, тим менше влади у менеджера.

– винагорода за нововведення. Щедра винагорода ініціативи співробітників сприяє зміцненню влади менеджера.

– зовнішній контакт. Чим більше у менеджера можливостей для зовнішнього контакту, тим ширше його владні повноваження.

– контакт з керівництвом. Чим більше у менеджера можливостей для контакту з керівництвом, тим міцніше його влада.

Ці чинники визначають три елементи ефективної влади (авторитету) менеджера :

– **постачання.** Грошові кошти і інші ресурси, які можуть бути використані для наділу статусом або винагороди своїх прибічників.

– **інформація.** Уявлення про події, що відбуваються, плани і можливості організації.

– **підтримка.** Здатність отримати підтримку вищого керівництва або зовнішню допомогу в здійсненні планів, особливо в тих випадках, коли вони пов'язані з певним ризиком.

Розширенню авторитету менеджера сприяють його мережеві взаємодії, що дозволяють отримувати інформацію швидше, ніж за допомогою офіційних систем комунікацій. Ще одне джерело влади – підлеглі, здатні узяти на себе частину управлінських обов'язків і підтримати плани менеджера. При цьому, чим більше елементів влади знаходиться у розпорядженні менеджера, тим швидше його підлеглі проявляють готовність до співпраці, оскільки не сумніваються в здатності керівника втілити плани в життя. Такий менеджер має в організації чималу вагу, має можливість впливати на її політику.

Якщо ж керівник позбавлений доступу до ресурсів, інформації і підтримки, він переживає почуття безсилля, що виражається в пригніченому стані і увазі до дрібниць.

Керувати не означає самому виконувати усю доручену роботу. Керівник виконання роботи передає підлеглим, делегуючи при цьому їм частину своїх повноважень. Але, передаючи завдання своєму співробітнику, менеджер несе відповідальність, як за виконання завдання, так і за дії індивіда, що отримав додаткові повноваження. Отже, з передачею повноважень пов'язаний ризик, який може бути значним. Це вимагає від менеджера:

- визнання здібностей підлеглих;
- бажання довіряти їм;
- брати участь в розвитку навичок і умінь співробітників;
- відчувати задоволення від того, що інші люди можуть впоратися з дорученою роботою.

Вигоди від передачі повноважень і правильного розподілу робіт очевидні. Проте багато менеджерів неохоче передають повноваження, прагнучи залишити їх у себе більше, ніж це дійсно необхідно. Причин для цього множина: недовіра до здібностей підлеглих; небажання витратити час на їх навчання; страх, що передача повноважень може обернутися втратою статусу та ін. Відповідно кожен менеджер вибирає свій тип і стиль керівництва.

8.2. Загальна характеристика стилів управління керівників малих підприємств

8.2.1. Особливості застосування автократичного (авторитарного) стилю керівництва

Зрозуміло, що будь-якою організацією хтось управляє. Організація створена для досягнення якоїсь мети. Чи буде ця мета досягнута? Це залежить від багатьох чинників. І перш за все від людини, яка «стоїть біля керма влади», а саме:

- від особових якостей, рис характеру, які виявляються в поведінці по відношенню до підлеглих, тобто стилю керівництва;
- від його знань, умінь і навичок, тобто «важелів», за допомогою яких керівник управляє організацією.

Розглянемо детальніше вищезазначені характеристики.

Нагадуємо, що **стиль керівництва** це звична манера поведінки керівника по відношенню до підлеглих, аби зробити на них вплив і спонукати їх до досягнення цілей організації.

Зарубіжні джерела відзначають, що більшість керівників і перш за все малих підприємств використовують **автократичний (авторитарний) стиль** керівництва людьми. Це вважається виправданим і безпрограшним, оскільки заплановані і ретельно підготовлені керівництвом заходи натрапляють на перешкоди людського чинника, прихований або відкритий опір і навіть саботаж виконавців.

Для **авторитарного (автократичного) стилю** характерна централізація влади в руках одного керівника, який вимагає щоб про всі справи докладали лише йому. Цьому стилю властиві ставка на адміністрування і обмежені контакти з підлеглими. Такий менеджер (керівник) єдиноосібно приймає (або відмінює) рішення, не враховуючи думки підлеглих. Він категоричний, часто різок з людьми, завжди що-небудь наказує, розпоряджається, наставляє, але ніколи не просить. Іншими словами, основний зміст його управлінської діяльності складається з наказів і команд.

Керівник особисто звертається до членів колективу, аби взяти їх позицію в зручному для себе порядку. Перериває аргументацію працівника, що говорить, якщо вважає її невірною або несхожою зі своєю власною позицією, даючи зрозуміти кожному співробітнику його місце, самостійно робить вибір із запропонованих варіантів.

Для автократа характерні догматизм і стереотипність мислення. Все нове сприймається ним з обережністю або взагалі не сприймається, тому що в управлінській роботі він практично користується одними і тими ж методами.

Цей стиль керівництва не стимулює ініціативу підлеглих: вона, навпаки, часто карана автократом, що робить неможливим підвищення ефективності роботи організації. Під керівництвом автократа неприємно працювати, бо звільнення «неугодних» є методом його управлінської діяльності. У спорі він часто говорить: «Ми з тобою не спрацюватимемо». У таких умовах, природно, відсутня задоволеність працею, тому що підлеглі автократові співробітники вважають, що їх творчі сили не знаходять належного застосування.

Авторитарний стиль управління застосовують:

– у кризовій ситуації, коли рішення повинні прийматися швидко і бути чітко скоординовані, але це значно ускладнюється в умовах колективної діяльності по розробці рішень;

- по своїх якостях він нижчий за людей, якими керує;
- якщо його підлеглі мають дуже низьку загальну і професійну культуру.

При авторитарному стилі управління:

менеджер:

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

підлеглі:

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

Позитивними моментами вживання авторитарного стилю є:

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

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

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

Результати вживання авторитарного методу. За рахунок постійного контролю цей стиль управління забезпечує дуже прийнятні результати роботи по неспсихологічних критеріях: *прибуток, якість продукції може бути хорошою.*

Парадоксальним є той факт, що авторитарний керівник може добитися **вищих** результатів в **продуктивності праці робітників**, використовуючи такі негативні з психологічної точки зору явища, як: *агресивну спрямованість діяльності особи працівника, стрес-методи управління* і так далі. Але якою ціною?! Практично зовсім не береться в розрахунок, що за таким підйомом, як правило, завжди настає період спаду і депресії. Знижується задоволеність співробітників своєю діяльністю і підвищується їх залежність від керівника. Працівник деколи просто не встигає відновитися до рівня нормального працездатного стану. І тривале його перебування в такому виробничому режимі,

врешті-решт, може привести до емоційного зриву і навіть до втрати здоров'я. Прибічники вживання цього стилю в управлінській діяльності нерідка посилаються на З. Фрейда, аргументуючи свою позицію його висловом про те, що "*продуктивна робота частково є функцією вираження агресивності по відношенню до лідера*".

При сприятливих обставинах авторитарний керівник сприйматиметься підлеглими **як глава клану або сім'ї** в патріархальному сенсі цього поняття. Інакше – **як символічна фігура, що втілює жорсткість і не людяність ієрархічної структури**.

8.2.2. Особливості застосування демократичних стилів керівництва

Демократичний стиль – це стиль, при якому керівник делегує частину своїх повноважень підлеглим, ухвалення рішень ґрунтується на колегіальній основі. Цей стиль актуальний при стабільній роботі підприємства, коли воно прагне здійснювати впровадження інновацій.

При демократичному стилі управління:

менеджер:

– має обмежену владу, може сам встановлювати рамки її застосування або приймає умови;

- група може зняти його з посади і замінити членами колективу;
- є залежним від тимчасових рамок в своїй діяльності;
- може застосовувати обмежене число санкцій по відношенню до підлеглих.

підлегли:

- здійснюють контроль над методами управління;
- переважно є середнім класом;
- найчастіше мають такі професії, як учені, інженери, менеджери і т. д.;
- мають високі професійні навички;
- люблять строгий порядок, але не авторитарний;
- мають високі соціальні потреби.

До **позитивних** моментів цього стилю відносять те, що він:

- 1) стимулює творчу діяльність;
- 2) знижує незадоволеність співробітників від прийнятих рішень тому що вони приймаються спільно;
- 3) підвищує мотивацію праці;
- 4) покращує психологічний клімат на підприємстві і задоволеність від виконаної роботи.

До **негативних** моментів вживання цього стилю можна віднести те, що:

- не здійснюється суворого централізованого контролю;
- відповідальність за виконання може довго перекидатися;
- затягується процес ухвалення рішень і їх виконання.

Сучасні вітчизняні і зарубіжні вчені дослідники проблем управління, психології і соціології все більше переконуються в тому, що на підприємствах не вистачає "*людського обличчя*". Це означає, що всім керівникам, починаючи з самої верхньої ланки управління і кінчаючи "низовим", потрібно міняти стиль управління і впроваджувати персоніфіковані стосунки з працівниками. В свою чергу, сучасні управлінці часто докоряють виконавцям за те, що у них відсутнє "*менеджерське відношення*" до праці, творчий початок в роботі. В зв'язку з цим виникає питання: як можна цього чекати при стилі керівництва, який своєю суттю зводить простих співробітників до рівня сліпих виконавців? Реальна ситуація така, що підлеглий, можливо, і хоче бути і активним, і корисним, і потрібним своїй організації, але йому, як правило, відмовляють в творчості. Думки деяких практиків сучасного управління зводяться до того, що вони рекомендують керівникам компаній використовувати для поліпшення стосунків з персоналом стилі менеджменту з **блоку демократичних**

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

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

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

У будь-якій компанії найважливішим питанням є повноважність в ухваленні рішень. Полеміка серед сучасних менеджерів і керівників про те, чи потрібно допускати простих працівників до участі в ухваленні рішень, не припиняється й до цих пір. Багато управлінців дотримуються думки, що існувала ще в часи засновника американської наукової школи управління Ф. В. Тейлора: "Нехай робітник думає, але не вирішує". Далеко відомий американський соціальний психолог Д. Мак-Грегор заявляв: "...якщо працівникам дозволять впливати на рішення, що їх стосується, то скоро вони захочуть брати участь в таких рішеннях, до яких їм немає діла". Проте, сучасні наукові розробки містять протилежні висновки і рекомендації. Багато управлінців розуміють, що персонал виконавської ланки здібний до винахідницької діяльності, і організація дуже багато втрачає, позбавляючи простих працівників творчого відношення до праці. Учені пропонують сучасніші і повніші параметри стилів керівництва. Наприклад, Т. Коно побудував чотирьохстильову **модель поведінки вищого господарського керівника**. Відповідно до його концепції доцільно виділити **новаторсько-аналітичний (партисипативний або співучасний), новаторсько-інтуїтивний, консервативно-аналітичний і консервативно-інтуїтивний стилі керівництва**. У своїй роботі він робить висновок про те, що лише партисипативний стиль здатний забезпечити виживання організації в умовах щонайгострішої ринкової конкуренції. Основними рисами цього стилю є: довірливі відношення між керівником і підлеглими, засновані на взаємній пошані; колегіальність в розробці і ухваленні організаційних рішень, плануванні і здійсненні виробничих змін; делегуванні керівником підлеглим ряду повноважень автономно розробляти і формувати нові ідеї тощо. Як ми бачимо, цей стиль кореспондується з розглянутим нами раніше демократичним стилем.

Однак при всій своїй привабливості і видимій універсальності для використання цей стиль вимагає відповідності певним умовам, які включають три групи факторів:

- характеристику керівника;
- характеристику підлеглих;
- характеристику задач, що стоять перед організацією.

Керівник повинен володіти: упевненістю в собі, високим інтелектуальним і освітнім рівнем, умінням цінувати здібності і пропозиції підлеглих, орієнтацією на оцінку з їх боку і чеканням від них креативних рішень, розвиненими морально-етичними якостями тощо.

Параметри персоналу: високий рівень професіоналізму, виражена потреба в незалежності, прагнення до особового зростання і творчості, інтерес до роботи, орієнтація на саморозвиток і перспективні цілі, прагнення до рівності в стосунках та ін.

Характеристика організаційного (груповий) завдання: передбачається множинність рішень, потрібний глибокий теоретичний аналіз і високопрофесійне виконання, виконується середніми по напруженості зусиллями.

Основними перешкодами для партисипативного стилю управління є:

- відчужена і високомірна поведінка керівника, небажання ділитися владою з підлеглими;
- низький професійний рівень персоналу, боязнь відповідальності і самостійності в реалізації прийнятих рішень;
- погане інформаційне забезпечення організації, що заважає виробленню необхідних рішень;
- нестача організаційних стимулів (відсутність вірної і адекватної мотивації, зацікавленості для включення в процес співучасті);
- дефіцит часу, що відводиться для виконання завдання;
- специфіка самого завдання, що вимагає для свого вирішення жорсткіших методів керівництва.

З вищевикладеного виходить, що стиль керівництва, узятий сам по собі, без врахування конкретних умов його реалізації ще нічого не вирішує. Це справедливо по відношенню до всіх типів стилів управлінської діяльності. Стиль керівництва завжди має бути співвіднесений з ефективністю функціонування відповідного колективу і його особливостями.

8.2.3. Особливості вживання ліберальних стилів управління

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

Попустітельський стиль управління характеризується, з одного боку, «максимумом демократії» – всі можуть висловлювати свої позиції, але реального обліку, узгодження позицій не прагнуть досягти, а з іншого – «мінімумом контролю» – навіть прийняті рішення не виконуються, немає контролю за їх реалізацією, все пущено на самоплив.

Особливості застосування.

1. Даний стиль управління можливо використовувати при високій кваліфікації працівників і низькому рівні підготовки керівника.

2. «Люзії влади»– *ситуації*, в якій керівник має повноваження, але не має реальної влади

Особливості стилю. Керівник, що використовує цей стиль:

- не проявляє виражених організаторських здібностей;
- практично не втручається в діяльність колективу;
- працівникам надана повна самостійність
- з підлеглими зазвичай ввічливий;
- слабо контролює і регулює дії підлеглих;
- готовий відмінити раніше прийняте ним рішення, особливо якщо це загрожує його популярності;
- безініціативний;

- неосмислено виконує директиви вищестоящих органів управління;
- основними методами дії на колектив є домовленості і прохання;
- при виконанні управлінських функцій він пасивний: можна сказати, «пливе за течією»;
- боїться конфліктів, в основному погоджується з думкою підлеглих.

М'якість в спілкуванні з людьми заважає йому придбати реальний авторитет, оскільки окремі співробітники вимагають від нього поблажок, які він і робить, боячись зіпсувати з ними взаємини. Наслідком цього може бути панібратство, а "дистанція" такого керівника зі своїми підлеглими на роботі украй незначна.

При попустітельському стилі управління

менеджер:

- не володіє реальною владою;
- не обмежений часовими рамками;
- не змінює на посаді, оскільки всіх таке положення влаштує;
- не може застосовувати ніяких санкцій;
- не володіє знаннями по специфіці виробництва.

підлегли:

- мають більше влади, чим керівник;
- не приймають порядок;
- легко підіймаються на заколот, страйк;
- слабо організовані;
- як правило, це учені або працівники, у тому числі і робітники, з рідкісними знаннями, що усвідомлюють свою необхідність.

Недоліки стилю:

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

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

Експертний.

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

сприятлива. Для виконання професійних функцій від керівника потрібні високі навички і особливі знання.

Недоліки.

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

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

8.3. Фактори, що впливають на вибір стилю керівництва

Кожен стиль керівництва має свої плюси і мінуси. Вибір того або іншого стилю залежить не лише від конкретної ситуації, сформованості колективу, завдань, що стоять перед ним, але і від характеру керівника, його психологічної, комунікативної і кваліфікаційної компетентності. Кожен стиль пред'являє свої вимоги до засобів, якими користується лідер. Засоби мають бути адекватні вибраному стилю. Наприклад, якщо керівник відноситься до «жорсткого» типу і явно показує, що співробітники для нього нічого не значать, і він розглядає їх лише як обтяжливий «фактор витрат», то тим самим він дуже активно і дієво демотивує співробітників. Жодні надалі благі спонукальні заклики такого керівника не будуть ефективні і не досягнуть своєї мети.

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

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

- **управляти** – керівник дає точні вказівки підлеглим і сумлінно стежить за виконанням його завдань;
- **направляти** – керівник управляє і спостерігає за виконанням завдань, та обговорює рішення із співробітниками, просить їх вносити пропозиції і підтримує їх ініціативу;
- **підтримувати** – керівник надає співробітникам допомогу при виконання ними завдань, розділяє з ними відповідальність за правильне ухвалення рішень;
- **делегувати повноваження** – керівник передає частину своїх повноважень виконавцям, покладає на них відповідальність за ухвалення окремих рішень і досягнення мети підприємства.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

8.4. Основні риси керівника підприємницькою організацією

Як показує досвід і наукові дослідження, модель поведінки організації, морально-психологічний клімат в ній багато в чому залежать від керівника, його досвіду, здібностей, ділових і особистих якостей, стилю і методів керівництва. Для підприємницької організації необхідно, аби керівник в своїй особі сполучав функції формального і неформального *лідера*.

Для підлеглих він має бути:

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

– людиною, готовою перейняти на себе всю відповідальність за здійснення підприємницької діяльності.

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

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

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

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

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

– **на стиль керівництва – схвалення;**

– **на виконання функцій – згода;**

– **на особисті якості – повага.**

Авторитет керівника в колективі тим вище, чим більше відповідає його поведінка очікуванням підлеглих. Якщо керівник володіє високим авторитетом, він рідко використовує в своїй роботі метод примусу – йому вистачає прохання. Це служить заставою згуртованості колективу і досягнення ним найвищій ефективності. Якщо ж у керівника низький авторитет, то він змушений користуватися єдиним доступним йому методом дії – примусом, що для менеджменту малого підприємства часто протипоказано.

Перераховані вимоги характеризують грамотного, професійного керівника-менеджера, що знає особливості управління колективом в малому бізнесі і враховує їх в своїй роботі.

ТЕМА 9. УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ МАЛОГО ПІДПРИЄМСТВА

9.1. Особливості управління персоналом малого підприємства

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

9.1.1. Загальні особливості управління персоналом

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

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

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

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

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

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

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

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

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

9. Найважливіша проблема працівників малого підприємства – соціальна незахищеність. Благополуччя персоналу залежить від керівника. Просліджується слабка формалізованість трудових стосунків: часто перевага надається усним трудовим договорам, рідко гарантується охорона праці, широко практикуються гнучкі форми примусу співробітників до праці без оплати лікарняних і щорічних відпусток. Практично на всіх малих підприємствах відсутні колективні договори, профспілки, які змогли б чинити тиск на адміністрацію в захист інтересів працівників. Єдиний документ, який регулює

стосунки працедавця з працівниками, – «Кодекс законів про працю» України ст. 21-49. Проте ні в одній з цих статей немає норми, що стосується безпосередньо суб'єктів малого бізнесу, лише сказано, що «трудовий договір є угодою між працівником і власником підприємства, організації або уповноваженим ним органом або фізичною особою». Ні натяку на малий бізнес і працедавців – фізичних осіб, а якщо врахувати, що колективні договори, згідно КЗпП (ст.2) полягають лише з підприємцями – юридичними особами, то «за бортом» соціального захисту виявляються всі сотні тисяч працівників що працюють на підприємств – фізичних осіб.

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

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

9.1.2. Специфічні особливості управління персоналом

Разом із загальними особливостями управління персоналом малого підприємства існують відмінності на підприємствах різних сфер діяльності. **У виробничих організаціях** складна структура персоналу: адміністрація, фахівці, виробничі робітники. Отже, цим підприємствам необхідно використовувати більш різноманітні методи стимулювання і винагороди за працю. Такі методи стимулювання, як кар'єрне зростання, навчання коштом підприємства, участь в доходах або власності, практично відсутні. Виробничі організації в основному мають справу з виробничими спеціальностями, що спрощує методи відбору працівників і їх оцінку. У виробничих організаціях помітніша статусна диференціація між працівниками і протиріччя інтересів. Це веде до підвищення рівня конфліктності.

Банківська сфера характеризується закритістю: багато працівників володіють великим об'ємом комерційної інформації, вихід якої за межі банку недопустимий. У зв'язку з цим керівництво банку піклується про надійність персоналу (наймають строго по перевірених рекомендаціях), що приймається, а також про мотивацію працівників. Специфічна банківська діяльність пред'являє високі вимоги до кваліфікації персоналу. З цієї причини при наймі враховуються професійні і особисті характеристики майбутніх працівників. Здійснюються максимальні витрати на навчання персоналу. Відносно висока прибутковість банківської сфери дозволяє окрім фонду заробітної плати здійснювати інші соціальні виплати і гарантії. Адміністрація і фахівці банку мають багато загальних соціальних характеристик: вища освіта, високий рівень інтелекту, творчий характер праці, що скорочує дистанцію між ними. Дані стосунки знижують рівень конфліктності в колективі.

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

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

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

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

9.2. Функції управління персоналом малого підприємства

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

- консультації і дії фахівця мають важливе значення в області трудового законодавства (наприклад, в питаннях, щодо прийому і звільнення);
- відсутність фахівця з персоналу, відповідального за прийом на роботу, розвиток і винагороду співробітників не дає можливості підтримувати установку на важливість людського фактору підприємства;
- фахівці з персоналу надають неоціниму допомогу керівникові підприємства при вирішенні таких важливих питань, як формування організаційної структури, системи винагороди, збільшення чисельності працівників або скорочення штатів;
- для працівників малого підприємства необхідна присутність фахівця з персоналу, до якого можна звернутися за порадою і допомогою.

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

- фахівець з персоналу повинен буде пристосуватися до культури, що склалася на даному малому підприємстві, а також розуміти, що можливостей кар'єрного зростання у нього на даному підприємстві немає;
- у кандидата на дану посаду має бути досвід роботи на малому підприємстві, тому що ідеї і інновації, що здавалися успішними в крупній організації, тут не завжди можуть бути застосовні;
- керівникові слід зіставити витрати на фахівця з персоналу з отримуваною вигодою. Альтернативою може стати договір з консультаційним агентством по питаннях управління персоналом, що може виявитися дешевше.

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

- 1) **планування людських ресурсів** – визначення потреби в кадрах (з кількісного і якісного боку), розробка політики управління персоналом;
- 2) **формування кадрового складу** – відбір, наймання, введення в посаду, звільнення, скорочення, переміщення працівників. Розробка методів відбору і системи кваліфікаційних вимог до працівників, що приймаються;
- 3) **організація праці** – розставляння кадрів, розподіл і перерозподіл обов'язків, встановлення режимів праці і відпочинку тощо;
- 4) **навчання персоналу** – введення в посаду (при прийомі на роботу), підвищення кваліфікації, перенавчання, розвиток (сприяння самоосвіті працівника);
- 5) **оцінка діяльності (атестація) персоналу** з метою визначення відповідності працівника вимогам виконуваної роботи, його завантаженості, здібності до зростання;
- 6) **оплата і стимулювання праці**, включаючи різні соціальні компенсації;
- 7) **охорона праці і здоров'я**;
- 8) **формування і підтримка системи комунікацій усередині підприємства** – забезпечення інформованості персоналу, взаємодія з профспілкою, усунення конфліктів, формування соціально-психологічного клімату в колективі;
- 9) **ведення інформаційно-аналітичної роботи по персоналу і діловодства**.

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

- 1) **формування складу персоналу (відбір, наймання персоналу, адаптація персоналу, звільнення)**;
- 2) **навчання і розвиток працівників**;
- 3) **оцінка результатів роботи персоналу і винагорода за працю**;
- 4) **діловодство в управлінні персоналом**.

9.2.1. Формування складу персоналу

9.2.1.1. Відбір персоналу

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

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

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

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

- 1) основний рід діяльності в даний час, професійні інтереси;
- 2) причини, по яких кандидат хотів би поміняти місце роботи, які цілі він ставить перед собою;
- 3) що нестандартного (нового) він може запропонувати на новому місці роботи;
- 4) що він чекає від майбутнього місця роботи;
- 5) яка робота йому найбільш до душі;

- 6) на яку заробітну плату він розраховує;
- 7) як він підвищує свої професійні знання;
- 8) як буде він свої взаємини із колегами і чи зазнає труднощі в спілкуванні;
- 9) чи не перешкодить його особисте життя новій роботі;
- 10) чи є у нього питання.

Крім того, слід звернути увагу на його зовнішній вигляд (стиль одягу, вміння триматися), культуру поведінки (жестикуляція, манери), культуру мови (вміння формулювати думки), вміння слухати, його активність і зацікавленість.

Вочевидь, що успішність діяльності кандидата залежить від ситуації, в якій йому доведеться працювати, індивідуального стилю керівника, ієрархії цінностей колективу, що вже склався. Тому важливе значення має ознайомлення кандидатів з профілем майбутньої роботи, системою оплати праці, соціальними послугами підприємства, а також із деякими аспектами психологічного клімату в колективі. Кандидатові слід роз'яснити деякі специфічні особливості і правила підприємства:

- а) які основні вимоги, що пред'являються до працівника, критерії оцінки продуктивності його праці і пов'язана з ними оплата (санкції);
- б) хто визначає, яким чином має бути забезпечена необхідна продуктивність і якість праці;
- в) звідки і яку допомогу можна йому чекати;
- г) які найважливіші негласні норми, що стосуються роботи і міжособових стосунків працівників;
- д) що потрібно для успішної роботи на підприємстві і що цінується тут як достоїнство, які люди частіше за інших викликають повагу;
- е) що вважається серйозним прорахунком в роботі, які помилки не прощаються;
- ж) яким основним правилам повинен слідувати кожен співробітник підприємства (стиль одягу, про що не прийнято говорити і чого не слід робити і т. п.).

9.2.1.2. Наймання персоналу

Наймання персоналу є законодавчим етапом пошуку і відбору персоналу. Він передбачає строге дотримання законів України, Постанов КМ. України, відомчих і інших актів, що стосуються трудових відносин. Наймання персоналу оформляється шляхом укладення трудового договору (ст. 21 Кодексу законів про працю України) і видання працеводцем наказу (розпорядження), вміст якого повинен відповідати умовам укладеного трудового договору (ст. 24 Кодексу законів про працю України). Під вмістом трудового договору слід розуміти сукупність вказаних в нім умов. До найбільш істотних умов трудового договору належать: дата початку роботи; найменування посади, спеціальності, професії з вказівкою кваліфікації відповідно до штатного розкладу підприємства або конкретна трудова функція; права і обов'язки сторін; умови оплати праці (у тому числі розмір тарифної ставки або посадового окладу працівника, доплати, надбавки і заохочувальні виплати) і ряд інших.

Всі трудові договори по терміну їх дії діляться на три види (ст. 23 Кодекси законів про працю України):

- 1) безстрокові, такі, що складаються на невизначений термін. Так складається звичайний трудовий договір. Сторони договору обумовлюють місце роботи, трудову функцію працівника, а у багатьох випадках і розмір заробітної плати. Такий договір складається в більшості випадків;
- 2) на певний термін, встановлений за згодою сторін.
- 3) що складається на якийсь час виконання певної роботи.

Термінові трудові договори складаються в тих випадках, коли трудові стосунки не можуть бути встановлені на невизначений термін з урахуванням характеру майбутньої

роботи або умов її виконання, або інтересів працівника і інших випадках, передбачених законодавчими актами.

9.2.1.3. Адаптація

Адаптація персоналу на малому підприємстві є оцінкою роботи по пошуку, підбору і найму персоналу. В процесі адаптації не слід квапитися з введенням нового працівника в його діяльність і виключати ситуації, які могли б негативно вплинути на входження працівника в трудовий режим колективу (трудова перевантаження, дефіцит або надлишок інформації і т. д.). Зразковий порядок адаптації наступний:

- детальне ознайомлення з малим підприємством, його особливостями і традиціями, внутрішнім трудовим розпорядком, соціальними пільгами і стимулами;
- представлення колективу;
- інструктаж по пожежній безпеці і техніці безпеки;
- навчання по нових посадових обов'язках;
- робота на своєму робочому місці.

На деяких малих підприємствах багато робочих місць і спеціальності одиничні. В цьому випадку в процесі введення в посаду і навчання посадовим обов'язкам нового працівника беруть участь всі члени колективу на чолі з керівником підприємства. Загальне коло обов'язків працівника зазвичай передбачається в трудовому договорі. Детальніше вони встановлюються усно керівником підприємства. Чіткого розподілу обов'язків, зафіксованих в посадових інструкціях, як правило, немає. Отже, керівник підприємства повинен максимально сконцентрувати на цьому увагу нового працівника. Це є потенційним джерелом конфліктних ситуацій. Слід роз'яснити новим співробітникам специфіку роботи, вимогу функціональної гнучкості (періодичне виконання працівником обов'язків, не властивих його посаді), оскільки об'єм конкретної роботи постійно змінюється, інколи виникає необхідність замінити відсутнього працівника. У цих умовах працівникові потрібно не тільки знати свої прямі обов'язки, але і непогано знатися на роботі колег. Адаптація вважається успішною, якщо працівник правильно розуміє і виконує свої посадові обов'язки, відчуває свою причетність до справ підприємства і особисту зацікавленість в покращенні справ на підприємстві.

9.2.1.4. Навчання і розвиток працівників

Навчання і розвиток працівників

Керівник підприємства або фахівець з персоналу вирішує питання про необхідність навчання працівників. Ця необхідність виникає, якщо:

- працівники не в змозі добре працювати до тих пір, поки вони не засвоїли потрібні для роботи знання і навички;
- здійснюються організаційні зміни (продуктові, технологічні, системи управління тощо);
- вживані на підприємстві методи контролю виявили зниження продуктивності праці працівників.

Далі слід визначити, що повинні вивчати працівники, тип навчання або освіти, якого потрібно використовувати, як і де буде здійснюватись навчання. На багатьох малих підприємствах зазвичай, навчання проводиться під час роботи на робочому місці досвідченими робітниками або службовцями, які пояснюють новому працівникові, що слід робити.

Підготовка кадрів з відривом від роботи проводиться у випадку, наприклад, активного розширення діяльності підприємства або виходу на міжнародний ринок, а також в інших випадках, коли від працівника потрібні спеціальні знання і навички.

Навчання і розвиток професійних знань допомагає працівникові зрозуміти перспективу роботи і сприяє виробленню відповідальності за її результати. Навчання і розвиток працівників може включати декілька видів:

- ввідне навчання для нових працівників;
- виробниче навчання для оволодіння в найкоротший строк необхідними навичками роботи;
- ротація – працівник переводиться на іншу роботу для отримання додаткової професійної кваліфікації на термін від декількох днів до декількох місяців;
- управлінське навчання для делегування працівникам більших повноважень і відповідальності.

Основні вимоги до ефективності навчання на малому підприємстві наступні:

- 1) керівництво повинне створити клімат, що сприяє навчанню, тобто нормальні умови для навчання, підтримка з боку працівника, заохочення з боку керівництва;
- 2) для навчання потрібна мотивація, тобто працівники повинні розуміти ціль навчання, яка може полягати в підвищенні продуктивності праці, покращенні матеріального становища, здобутті морального задоволення роботою;
- 3) процес навчання слід розбити на спрощені етапи з перевіркою знань на практиці, щоб був зворотний зв'язок із результатами навчання.

Особливість функціонування підприємства на сучасному світі полягає в тому, що для здійснення трудової діяльності працівникові необхідно постійно розширювати обсяг професійних знань, який застаріває у зв'язку з науково-технічним прогресом, що прискорюється. Отже, на підприємстві повинна розроблятися програма навчання і розвитку персоналу, яка містила б перелік заходів, спрямованих на здобуття працівником додаткових знань і навичок роботи, вдосконалення його мотиваційних спрямувань і особових якостей. Така програма створює умови для мобільності, мотивації і саморегуляції працівника.

9.2.1.5. Оцінка результатів роботи персоналу і винагорода за працю

Оцінка результатів роботи персоналу потрібна для коректування системи оплати праці, матеріальної винагороди, службових переміщень, нематеріальних заохочень і пільг. Оцінка необхідна для визначення рівня кваліфікації працівників, їх сильних і слабких сторін. Оцінка має і мотиваційні функції, показуючи працівникові рівень пільг і винагород, на які він може претендувати. Просування по службі – один із способів визнання добрих результатів праці працівника.

Оцінку не можна засновувати на особистому ставленні до підлеглого, інакше вона переростає в критику, яка в більшості випадків викликає захисну реакцію поведінки. Для оцінки встановлюються конкретні цілі і стандарти, приблизні уявлення про поведінку або виробничі цілі тут украй неефективні. Основною вимогою, що пред'являється до оцінки, є об'єктивність з боку того, хто оцінює, особливо керівника.

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

Оплата і стимулювання праці.

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

якості і умов виконуваної роботи, а також виплати компенсаційного і стимулюючого характеру.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

9.2.1.6. Звільнення

Звільнення працівника означає припинення трудового договору (Гл. Ш, ст. 36-45 Кодексу законів про працю України). Воно можливе лише за наявності підстав, закріплених в законі, тобто при настанні певних юридичних фактів. Останні діляться на два види:

1. вольові дії сторін або третьої особи, що має право вимагати звільнення (суд, військкомат), при прояві ними ініціативи припинити трудовий договір. При односторонньому волевиявленні закон трактує такі дії як розірвання трудового договору;

2. деякі події (наприклад, смерть працівника або закінчення терміну договору, закінчення обумовленої роботи).

Наявність передбачених законом підстав звільнення і встановлений порядок звільнення по кожній підставі – важлива юридична гарантія права на працю. Припинення трудового договору правомірне лише в тому випадку, якщо одночасно існують три обставини:

- 1) є вказана в законі підстава звільнення;
- 2) дотриманий порядок звільнення по даній підставі;
- 3) є юридичний акт припинення трудового договору (наказ про звільнення).

9.2.2. Діловодство в управлінні персоналом

Успіх управлінської діяльності значною мірою залежить від того, наскільки оперативно і якісно проходить обробка необхідної документації, рух якої здійснюється по певних маршрутах – від місця складання або надходження на підприємство до відправки зацікавленим організаціям або здачі на зберігання в архів. З документацією пов'язана діяльність всіх працівників підприємства, починаючи від технічних виконавців до керівника. Документи закріплюють виробничі стосунки як всередині підприємства, так і з іншими організаціями. Від правильної організації роботи з документами багато в чому залежить оперативність і надійність управління підприємством.

Для всіх типів документів необхідне виконання цілого ряду робіт, об'єднаних поняттям **діловодство**. На малих підприємствах, як правило, в результаті відсутності фахівця з кадрів діловодство ведеться з порушенням відповідних нормативних документів. Принцип інформатизації кадрової роботи передбачає вживання сучасних засобів обчислювальної техніки для процедур збору, передачі, обробки, зберігання, видачі інформації в цілях оперативного ухвалення обґрунтованих кадрових рішень. Цьому сприяє оснащення фахівців з персоналу персональними комп'ютерами.

Найбільш поширеними видами документів, необхідними для діяльності малого підприємства, є:

- *організаційні документи* (правила внутрішнього трудового розпорядку, посадові інструкції працівників, штатний розклад);
- *розпорядливі документи* (накази, розпорядження по питаннях вдосконалення роботи з персоналом);
- *інформаційно-довідкові документи* (довідні і пояснювальні записки, заяви, протоколи засідань колективу підприємства, листування і т. п.);
- *облікові документи*, що входять до складу особистої справи працівника (заява, особиста картка, анкета і доповнення до неї, трудова книжка, копії документів про освіту, трудовий договір, копія наказу про прийом на роботу).

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

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

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

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

9.3. Роль організаційної культури і морально-психологічного клімату в управлінні підприємницькою організацією

Велику роль у формуванні інноваційної поведінки працівників грає **організаційна культура**. Організаційна культура підприємницької організації, її цінності відрізняються від традиційних. Для неї *характерні атмосфера самостійності, заохочення ініціативи, новаторства, заповзятливості*. Тут стосунки між людьми будуються на довірі і пошані. Підприємництво завжди пов'язане з ризиком, а, отже, з помилками і невдачами. Тому в підприємницькій організації довіра і пошана до людей повинні підкріплюватися терпимістю до невдач. Система контролю зобов'язана підтримувати, з одного боку, справедливість, з іншого – високу довіру до працівників. Особливістю організаційної культури малого підприємства є також те, що люди, що працюють тут, повинні відчувати себе членами співтовариства підприємців, переживати почуття причетності до справ фірми. Для цього заохочуються різні форми співробітництва, підтримуються різного роду внутрішньоорганізаційні об'єднання, наприклад, малі групи.

Щоб виявляти нові можливості, працівники підприємницької організації повинні мати в своєму розпорядженні повну і своєчасну інформацію. Розвиток самоврядування означає можливість її отримання і інтенсивного обміну між всіма працівниками, доступ до необхідних відомостей, ефективні комунікації між вищим керівництвом і іншими членами організації. Специфікою комунікацій на малому підприємстві є також переважання усного вербального спілкування, при цьому процес передачі інформації через спрощену ієрархію стосунків здійснюється швидше, ніж в інших організаціях.

Свої особливості на малому підприємстві має і **мотивація**. Для неї характерні принципи теорії Мак-Клелланда, який вважав, що люди найгостріше відчують три потреби – **влади, успіху і причетності**. Особливе значення в теорії Мак-Клелланда, для підприємницьких організацій, надається мотивації досягнення успіху. Мак-Клелланд розробив спеціальні тренінгові програми для формування мотивації досягнення успіху. Ці програми включають чотири основні компоненти:

- 1) придбання керівником (працівниками) інформації про мотивацію досягнення успіху і її важливості для управлінської діяльності;
- 2) встановлення високого рівня планованих досягнень;
- 3) допомога кожному працівникові в усвідомленні себе людиною із високим рівнем досягнень;
- 4) надання групової підтримки іншим людям, які прагнуть до високих досягнень.

Для малого і середнього підприємства визначальним критерієм стилю керівництва є **задоволеність працівника своєю працею**. Інтегрованим показником при виборі стилю керівництва є те, наскільки він сприяє збереженню в колективі нормального морально-психологічного клімату. При цьому для малого підприємства найбільшу цінність грають наступні ознаки:

- 1) довіра і висока вимогливість членів організації один до одного;
- 2) доброзичлива і ділова критика;
- 3) вільне вираження власної думки при обговоренні питань, що стосуються всього колективу;
- 4) відсутність тиску керівників на підлеглих і визнання за ними права приймати значимі для організації рішення;
- 5) достатня інформованість членів колективу про його задачі і стан справ при їх виконанні;
- 6) задоволеність співробітників їх приналежністю до організації;
- 7) висока міра емоційної включеності, взаємодопомога в ситуаціях, що викликають стан фрустрації (обману, руйнування планів, всього того, що викликає внутрішньоособовий конфлікт);
- 8) приймання на себе відповідальності за статок справ в організації кожним її членом.

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

9.4. Взаємини керівника малого підприємств з персоналом

Особливістю малого підприємства є тісна взаємодія керівництва з персоналом. Всі роботодавці хочуть мати нормальні ділові відношення з персоналом. Щоб цього досягти, необхідне постійне ділове спілкування із працівниками, їх стимулювання, вирішення їх проблем, усунення конфліктів в колективі.

Спілкування має бути двостороннім процесом між працедавцем і його працівниками. Керівник повинен надавати працівникам наступну інформацію: інструкції по роботі,

зміни в положеннях і умовах, правилах і процедурах виробничого процесу, в розвитку підприємства. В той же час керівник повинен прислухатися до повідомлень працівників, їх думок, пропозицій і скарг. Зворотний зв'язок забезпечить на підприємстві:

- нормальні ділові взаємовідносини працівників і роботодавця;
- відсутність чуток і скарг;
- згуртованість колективу, довірливість стосунків;
- оперативність у вирішенні проблем персоналу.

Спілкування на малому підприємстві зазвичай здійснюється через:

1) *бесіди один на один* – спілкуючись з працівниками під час неофіційних бесід або офіційних дискусій, керівник надає працівникам інформацію і використовує механізм зворотного зв'язку. Такі бесіди дозволяють обговорити важливі проблеми і надати працівникам можливість поставити керівникові питання і висловити свою думку;

2) *створення керівництва (довідника по малому підприємству) для персоналу* – кожне мале підприємство повинне мати керівництво (довідник) для персоналу з повною інформацією про напрями діяльності підприємства, його можливості, правила, процедури і загальні умови роботи. Дане керівництво має бути доступне для всіх працівників;

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

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

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

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

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

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

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

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

ЛІТЕРАТУРА

1. Ануфрієва О. Л., Пальчевська Т. Г., Лагоцька Г. М. Підприємницька діяльність : навчальний посібник. Івано-Франківськ : Лілея-НВ, 2014. 304 с. URL: http://umo.edu.ua/images/content/depozitar/navichki_pracevlasht/pidpryemn_diyaln.pdf.
2. Бедринець М. Д., Сурженко А. В. Фінансовий менеджмент у малому бізнесі : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2016. 352 с.
3. Варналій З. С. Мале підприємництво: основи теорії та практики 4-те вид., стер. Київ : Т-во Знання, КОО, 2008. 302с. URL: <https://westudents.com.ua/knigi/134-male-pdprimnitstvo-osnovi-teor-praktiki-varnaly-zs.html>.
4. Дафт Р.Л. Менеджмент. Санкт-Петербург : Издательство «Питер», 2014. 864 с.
5. Дикинс Д., Фрил М. Предпринимательство и малые фирмы. Харьков : Гуманитарный Центр, 2014. 448 с.
6. Добрава Н. В., Осипова М. М. Основи бізнесу : навчальний посібник. Одеса : Бондаренко М. О., 2018. 305 с. URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/7148/1/%D0%9E%D1%81%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B8%20%D0%B1%D1%96%D0%B7%D0%BD%D0%B5%D1%81%D1%83.pdf>.
7. Друкер, Питер, Ф. Практика менеджмента.. Москва : Издательство: «Манн, Иванов и Фербер», 2015. 398 с.
8. Левицька І. В. Менеджмент підприємств за кризових умов : посібник. Львів : Новий світ-2000, 2014. 176 с.
9. Лукашевич В. М. Управление персоналом : учеб. пособ. Львів : Новий світ,-2000, 2014. 504 с.
10. Мошек Г. Менеджмент організації. Теорія та практика. Київ : Ліра-К., 2019, 808 с.
11. Основи підприємництва : Підручник / Т. О. Біляк та ін.; під заг. ред. Н. В. Валінкевич. Житомир : ЖДТУ, 2019. 493 с. URL: https://mgu.edu.ua/docs/biblioteka/osnovi_pidp.pdf.
12. Палеха Ю. І. Менеджмент персоналу : навчальний. посібник. Київ : Ліра-К., 2015. 346 с.
13. Роженько О. В. Лекції з дисципліни Економіка малого бізнесу: для студентів ступеня «бакалавр». Кривий Ріг : ДонНУЕТ, 2017. 234 с. URL: http://elibrary.donnuet.edu.ua/832/1/Rozhenko_2017_1.pdf.
14. Сахно Є.Ю. Менеджмент «малих» та «середніх» підприємств : навчальний посібник. Київ : Кондор-Видавництво, 2015. 342 с.
15. Синицина Г.А., Рачкован О.Д. Основи бізнесу та підприємницької діяльності : конспект лекцій. Харків : ХДУХТ, 2019. 93 с. URL: http://www.dut.edu.ua/uploads/1_2065_85675251.pdf
16. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. / за заг. ред. М. П. Бутка М.П. Київ : «Центр учбової літератури», 2019. 376 с.
17. Уитмор Дж. Коучинг. Основные принципы и практики коучинга и лидерства. Москва : Альпина Паблише, 2018. 320 с.
18. Уайзман Л. Вдохновители. Как стать лидером, способным усилить команду. Москва : Альпина Паблишер, 2019. 463 с.
19. Щекин Г. В. Управление бизнесом: экспресс-курс для деловых людей. Київ : Знання, 2012. 232 с.
20. Ярошевич Н. Б., Берлін Р. З., Гавриляк А. С. Підприємництво і менеджмент : посібник. Львів : Новий світ, 2000, 2014. 176 с.

Інформаційні ресурси.

1. Законодавство України – Верховна Рада. URL: <https://zakon.rada.gov.ua>.
2. Кабінет Міністрів України. URL: www.kmu.gov.ua.

3. Міністерство економіки. URL: www.me.gov.ua.
4. Макроекономічна статистика. Національний банк України: URL: <http://www.bank.gov.ua>.
5. Офіційний WEB– сайт МВФ. URL: <http://www.inf.org>.
6. Офіційний сайт Державного комітету статистики України: URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.
7. Голос України. Газета Верховної Ради України. URL: www.uamedia.visti.net/golos.
8. Економіка України. Політико-економічний журнал. URL: <http://www.economukraine.com.ua/>.
9. Офіційний сайт Асоціації українських банків. URL: <http://aub.org.ua>.
10. Національна бібліотека України імені В. І. Вернадського. URL: <http://www.nbuv.gov.ua>.
11. Сайт Національної Парламентської бібліотеки України. URL: <http://www.nplu.kiev.ua/>.
12. Электронная библиотека ГУМЕР. URL: <http://www.gumer.info/>.

Інформаційно-аналітичні сайти

1. Сайт Інституту політичних і етнонаціональних досліджень ім. І. Ф. Кураса НАН України. URL: <http://www.ipiend.gov.ua/>.
2. Сайт Інтернет-портал аналітичних центрів України надає аналітичним центрам право публікувати свої матеріали (новини, аналітичні огляди, прогнози). За матеріалами сайту проводяться дискусії; відвідувачі сайту мають можливість залишити свої коментарі. URL: <http://www.intellect.org.ua>.
3. Сайт Інституту економічних досліджень та політичних консультацій наводить місячний економічний моніторинг України, моніторинг інфраструктури України, наукові матеріали, книги. URL: <http://www.ier.com.ua>.



Дуковська І. М.
Юрист-практик, власник бізнесу

ВІДОКРЕМЛЕНІ ПІДРОЗДІЛИ В ДІЯЛЬНОСТІ ЮРИДИЧНОЇ ОСОБИ

Зручною формою розширення бізнесу є відкриття філій і представництв як на території розташування головного підприємства, так і за його межами. Така форма ведення бізнесу має цілий ряд переваг. Адже, як правило, підприємства відкривають філії та представництва з метою розширення ринків збуту товарів і надання послуг, наближення до можливих джерел сировини і палива, а також до потенційних споживачів продукції, робіт, послуг, економії на транспортних витратах і т.і.

Так, відокремленим підрозділом визнається будь-територіально відокремлений підрозділ ЮО, за місцем знаходження якого обладнані робочі місця, створені більш ніж на місяць. При цьому не важливо, чи вказано такий підрозділ в Статуті ЮО і які у нього повноваження .

Відокремлений підрозділ юридичної особи – це філія, інший підрозділ юридичної особи, що знаходиться поза її місцезнаходженням та виробляє продукцію, виконує роботи або операції, надає послуги від імені юрособи, або представництво, яке здійснює представництво і захист інтересів юридичної особи

Так, згідно чинного законодавства України є три основні види таких підрозділів:

1. Дочірнє підприємство – це юридичне самостійне підприємство, що відокремилася від основного (материнського) і засноване ним через передачу частини майна.

2. Філія – це відокремлений підрозділ ЮО, що розташований поза місцем його знаходження та здійснює всі його функції або їх частину, в тому числі функції представництва.

3. Представництво – відокремлений підрозділ ЮО, що розташований поза місцем його знаходження, яке представляє інтереси юридичної особи та здійснює їх захист;

Слід зазначити, що підприємства, які здійснюють зовнішньоекономічну діяльність, можуть відкривати за межами України свої представництва, філії та виробничі підрозділи за умови утримання яких за кошти підприємства.

Діяльність філій, представництв та інших відокремлених підрозділів підприємств, утворених відповідно до законодавства інших держав, здійснюється на території України відповідно до законодавства України.

Відокремлені підрозділи юрособи не підлягають держреєстрації у звичайній процедурі, що значно спрощує їх діяльність та термін початку їх роботи. Але відомості про відокремлені підрозділи юридичної особи залучаються до її реєстраційної справи та включаються до Єдиного держреєстру.

Представництва, філії іноземних компаній в Україні підлягають акредитації на території України в порядку, встановленому законодавством.

Якщо ЮО приймає на роботу дистанційного співробітника в іншій місцевості, то створення відокремленого підрозділу розглядається в окремому випадку, але створення такого підрозділу у разі співпраці з дистанційним співробітником не є обов'язковим, а такий працівник може виконувати свої функції лише за умови наявності довіреності.

Філія має свій баланс, свої розрахункові рахунки, сам реєструється в податкових та здає звіти. Тобто там повинен бути бухгалтер.

Відокремлений підрозділ – не має балансу, рахунків і не здає саме звіти. Тобто зарплату працівникам відокремленого підрозділу платить головний офіс, звітує за них теж. Всі платежі надходять на рахунок головного, від туди ж розраховуються і сплачуються податки.

Розглянемо процедуру створення філії або представництва більш докладно.

Прийняття рішення про створення філії або представництва

Рішення про створення філії або представництва ЮО може бути прийнято:

- на загальних зборах учасників товариства
- на засіданні ради директорів (наглядової ради), якщо це передбачено статутом ЮО.

У разі проведення загальних зборів для прийняття рішення про створення філії або представництва необхідно отримати згоду не менше двох третин усіх учасників. Зазначене мінімальну кількість голосів може бути збільшено статутом товариства.

Для випадків, коли рішення приймається радою директорів, мінімальна кількість голосів законом не встановлено і має бути визначено в статуті ЮО.

Якщо в ЮО тільки один учасник, рішення про створення філії або представництва він приймає одноосібно.

Оскільки філія і представництво не є самостійними юридичними особами, вони діють на підставі затверджених ЮО положень. Тому після прийняття рішення про їх створення слід також затвердити положення про філію (представництво), в якому повинно бути зазначено:

- місце знаходження філії (представництва);
- функції філії (представництва);
- права філії (представництва);
- права та обов'язки ЮО перед філією (представництвом);
- порядок управління майном філії (представництва).

Вносити будь-які зміни до статуту ЮО у зв'язку зі створенням філії чи представництва не потрібно. Необхідно лише зафіксувати інформацію про новий структурний підрозділ в Єдиному державному реєстрі. Зробити це необхідно протягом трьох робочих днів з дня прийняття рішення про створення філії (представництва).

При створенні філії або представництва вставати на облік в податковій інспекції за місцем їх знаходження не потрібно. Інспекція зробить це самостійно виходячи з даних про створення відокремленого підрозділу, внесених в держреєстр.

Якщо створюється відокремлений підрозділ – Дочірнє підприємство, то організація зобов'язана стати на облік в податкових органах за місцем знаходження кожного з них

Для цього протягом 10 днів з дня створення відокремленого підрозділу потрібно направити до податкового органу за місцем його знаходження повідомлення.

Призначення керівника підрозділу

Керівником підрозділу можна призначити когось із вже наявних співробітників або це може бути знову прийнята на роботу особа. У другому випадку необхідно укласти трудовий договір з новоприйнятим на цю посаду особою.

Як наділити керівника повноваженнями:

Керівнику філії (представництва) необхідно видати довіреність від імені ЮО на вчинення дій в інтересах останнього. Зробити це може керівник товариства. Таку

довіреність необхідно завірити печаткою підприємства, а у разі, якщо підприємство працює без печатки, то таку довіреність засвідчує нотаріус.

Подібна довіреність може бути видана не тільки керівнику філії або представництва, а й керівнику відокремленого підрозділу, який філією або представництвом не є.

У цій довіреності слід вказати, чи має керівник філії (представництва) право:

- формувати штат працівників філії (представництва);
- видавати доручення працівникам філії (представництва);
- розпоряджатися коштами філії (представництва);
- виступати від імені філії і в інтересах філії (представництва);
- укладати угоди від імені ЮО в процесі звичайної господарської діяльності;
- відкривати рахунок в банку і санкціонувати проведення операцій за рахунком.

Прийняття співробітників на роботу

Після того як філія (представництво) створені та призначений керівник, необхідно укомплектувати його штат.

Зробити це можна двома способами:

- прийняти на роботу нових співробітників;
- перевести на філію співробітників, що працюють в головній організації.

Слід мати на увазі, що в трудовому договорі з працівником, прийнятим у відокремлений структурний підрозділ, розташоване в іншій місцевості, як місце роботи вказується відокремлений підрозділ та його місцезнаходження.

Трудовий контракт підписується:

- керівником ЮО, якщо директор філії не має права формувати його штат;
- керівником філії (представництва), якщо він на це уповноважений довіреністю.

Окремо зауважу на нюансах створення Дочірнього підприємства

Дочірнє підприємство (ДП) – це підприємство, єдиним засновником якого виступає інше підприємство. Дочірнє підприємство знаходиться в залежності від засновника. Ця залежність виникає внаслідок створення ДП материнським підприємством.

Майно ДП повністю формується за рахунок переданого майна підприємства-засновника або ж останньому належить контрольний пакет акцій дочірнього підприємства.

Залежність ДП від засновника може бути двох видів: проста і вирішальна.

Проста залежність: материнське підприємство має право блокувати прийняття рішень дочірнього, які приймаються кваліфікованою більшістю голосів.

Вирішальна залежність: між материнським підприємством та ДП встановлюються відносини контролю-підпорядкування. Це виражається в участі засновника в загальних зборах та інших органах управління, участі в статутному капіталі, володінні контрольним пакетом акцій.

Материнська компанія, яка володіє контрольним пакетом акцій дочірньої, визнається холдинговою. Між нею і ДП виникають організаційно-господарські зобов'язання.

Підприємства, які мають ДП, подають консолідовану фінансову звітність разом з фінансовими звітами за власними господарськими операціями.

Дочірнє підприємство не є аналогом представництва материнської компанії. ДП – повноцінна юридична особа і самостійний платник податків, зборів та інших обов'язкових платежів. Воно має окремий баланс, банківські рахунки, печатку із найменуванням. Самостійно несе відповідальність за зобов'язаннями, які виникають з укладених від його імені договорів.

Порядок реєстрації дочірнього підприємства в Україні

Питання створення, реорганізації і ліквідації, затвердження статуту ДП відносяться до компетенції вищих органів управління юридичної особи-засновника.

Дочірнє підприємство створюється за загальними правилами реєстрації юридичної особи.

Документи для створення ДП

Для проведення державної реєстрації засновник (уповноважена особа) повинен подати державному реєстратору такі документи:

- заповнену заяву на проведення реєстрації ДП;
- рішення засновника про створення ДП;
- Статут ДП;
- виписка або інший документ, що підтверджує реєстрацію материнської компанії (для юросіб нерезидентів);
- довіреність (при необхідності).

Термін відкриття ДП не перевищує 24 години з дня отримання реєстратором документів.

Особливості відкриття ДП в Україні

1. Дочірнє підприємство може отримати статус підприємства з іноземними інвестиціями після сплати засновником нерезидентом внеску до статутного капіталу.

2. Про наявність простої або вирішальної залежності ДП від материнського підприємства вказується в статуті дочірнього підприємства.

3. У заяві на реєстрацію ДП визначаються види господарської діяльності, які воно має право проводити. При цьому види діяльності можуть відрізнятися від видів діяльності материнської компанії.

4. Особливість формування статутного капіталу дочірнього підприємства полягає в тому, що материнське підприємство отримує корпоративні права в обмін на передачу частини своїх активів.

Таки чином, ми розглянули можливість масштабування бізнесу через створення його структурних усоблених підрозділів, які здатні вести як самостійну та під наглядом головного материнського підприємства, так і залежної форми діяльності, що може привести до позитивного розширення власного бізнесу підприємств.



Філатова Н. В.,
практичний психолог, магістр управління

РЕСУРС, ЩО ЗАВЖДИ З ТОБОЮ, ЦЕ – ТИ САМ!

Сучасний світ виразно міняється, стає усе більш мінливим і непередбачуваним.

Наша країна та увесь світ переживають зараз важкий період. Глобальні зміни в суспільстві, пов'язані з пандемією, викликану COVID-19, що ведуть до політичної, соціальної нестабільності, призводять її до економічної кризи, що неухильно насувається на весь світ, до появи почуття невпевненості в завтрашньому дні, невизначеності майбутнього, стають причинами дестабілізації психіки, і, в кращому випадку, спонукають до пошуку опори, захисту, необхідності особистості переглянути свої уявлення про сенс життя, усвідомити свою відповідальність за своє майбутнє, майбутнє близьких людей, всієї країни та світу взагалі.

Збереження психічного здоров'я, розвиток психологічної культури сучасного суспільства стали завданнями номер один у всьому світі.

У зв'язку з цим виникає багато питань як у кожного пересічного громадянина, так і у керівників усіх рангів. Кожне питання потребує відповіді, відповіді суспільства, економіки, теоретичної та практичної науки, та, перш за все, самої ЛЮДИНИ.

Згадаємо заїжджений та розповсюджений приклад про ситуацію в літаку: літак в польоті терпить крах, відбувається розгерметизація. Екіпаж відає розпорядження, лунає команда: «одягнути кисневі маски». На пасажирських кріслах сидять мама і дитина. Питання: кому першому необхідно одягнути маску – мамі або дитині? Звісно, мамі. Чому? Подумайте та поміркуйте на дозвіллі...

Допоможи собі сам, знайди свої індивідуальні особисті ресурси, все те та завдяки чому ти є індивідумом, особистістю, людиною. Адже кожна людина має свої особисті ресурси подолання складної життєвої ситуації, необхідно лише активізувати пошук стратегій успішності і необхідних ресурсів для цього. Тоді ти зможеш допомогти і іншому. Тільки те, те що завжди є тобою – твій особистий ресурс – допоможе вижити у скрутні життєві періоди, допоможе рухатися вперед, досягати позитивних результатів і переживати емоційне благополуччя.

З чого ж почати? Мабуть з самопізнання.

Наш співвітчизник Григорій Сковорода ще майже три століття тому надавав великого значення ідеї самопізнання. «Пізнай себе» – це «головний пункт сквородинської науки», – зазначає Володимир Білий. «Коріння та стовбур... могутнього дерева, що Сковорода плекав усе своє життя», – вважає Володимир Ерн. Справжнє «підложжя його мисленневих побудов», – стверджує Елізабет фон Ердман [17].

Філософ, психолог Густав Шпет зазначає, що сам Сковорода своє «дізнайся себе самого» відносить до «Фалесу» і – за Плутархом, звичайно, – до напису на Дельфійському храмі. Олександра Єфименко відмічає, що огортаючись «містичним ореолом», ця ідея набуває у творах філософа «сили чарівного ключа до всіх таємниць усього суцього» [24].

Леонід Ушкалов у статті «Пізнай себе». Українська ідея Григорія Сковороди» відмічає, що «галицький гегельянець Клим Ганкевич, аналізуючи твори Г. Сковороди стверджував у своїх «Нарисах слов'янської філософії»: «Коли про Бога та світ українець виробив у власній свідомості ясні поняття, то найважливішим питанням людського думання і досі є для нього успадковане від греків пізнай себе» [18].

Сковородинське «себепізнання» спрямоване на осягнення людиною свого «Я» та обумовлює розгортання ідеї «Пізнай себе» в перспективі «сродності», себто в площині проблематики узгодження людської волі (voluntas) із Божим промислом особливим для людини [20].

Виходячи із значущості вищезначеного, вважаємо за потрібне запропонувати діагностичний блок психологічного практикуму, який допоможе вам усвідомити свою особистість, відповідаючи на такі прості, на перший погляд, а насправді такі складні питання «Хто Я?», «Який Я?».



Ψ ДІАГНОСТИЧНИЙ БЛОК МЕТОДИ САМОДІАГНОСТИКИ ОСОБИСТОСТІ

*«Пізнай самого себе, і ти пізнаєш богів і всесвіт».
Дельфійська максима, викарбувана на стіні храму Аполлона
в Дельфах у Стародавній Греції*

Тест «Хто Я?» [13]

Одним з перших методів, що визначав ідентичність особистості, був тест «Хто «Я»?», створений американськими соціологами, соціальними психологами М. Куном і Т. Макпартлендом (М. Kuhn, Т. McPartland) в 1954 році. Вони включили в соціологічну анкету тест установок особистості на себе (self-attitudes test).

Бланк опитувальника. Тест «ХТО «Я»?» (Луїс А. Зурхер)

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____
6. _____
7. _____
8. _____
9. _____
10. _____
11. _____
12. _____
13. _____
14. _____
15. _____
16. _____
17. _____
18. _____
19. _____
20. _____

Інструкція. На сторінці ви бачите 20 пронумерованих порожніх лінійок. Будьте ласкаві написати на кожній з них відповідь на просте запитання «Хто «Я»?» Напишіть просто 20 різних відповідей на це питання. Відповідайте так, як ніби ви відповідаєте самому собі, а не комусь іншому. Розташовуйте відповіді в тому порядку, в якому вони приходять вам в голову. Не журіться про їх логічність або важливість. Пишіть швидко, оскільки ваш час обмежений.

На виконання тесту респондентам відводиться 12 хвилин. Кількість відповідей на це питання варіюється від 1-2 до 20. Середня кількість відповідей становила 17.

Результати дослідження дозволили Куну і Макпартленду дійти такого висновку: порядок відповідей респондентів свідчив про те, що спочатку вони вичерпували весь запас об'єктивних ідентичностей, потім зверталися до суб'єктивних [13].

Модифікація Л. Зурхера [13]

Л. Зурхер запропонував схему аналізу характеристик «Я», отриманих за допомогою тесту Куна і Макпартленда. Він запропонував розглядати тест «Хто «Я»?» як проєктивну методику. За його схемою здійснюється підрахунок кількості характеристик, що відносяться до одного з чотирьох модусів «Я»: фізичному, соціальному, рефлексивному і океанічному.

Короткий опис модусів.

1. **Модус «А» (фізичне «Я»)** – жорстке, доцентрове, звернене всередину і замкнуте в собі мікро-«Я», засноване на тілесних властивостях і самовідчутті. Модус представлений в фізичних термінах, статевовікових і зовнішніх характеристиках.

2. **Модус «В» (соціальне «Я»)** фіксує увагу на об'єктивних властивостях, але не фізичних, а соціальних. Виражається в термінах соціальних статусів, ролей, групових належностей.

3. **Модус «С» (рефлексивне «Я»)** переносить центр уваги на суб'єктивні властивості, смаки і диспозиції, відносно незалежні від конкретних соціальних ситуацій, наприклад: «Я щаслива людина», «Я люблю хорошу музику».

4. **Модус «Д» (океанічне «Я»)** – це звернене зовні макро-«Я», засноване на універсальних цінностях, абстрактних ідеях, трансцендентних процесах або духовно-містичному одкровенні. Тому це макро-«Я» і називається «океанічним». Модус включає найбільш абстрактні характеристики свого «Я» («Я» – жива істота або «Я» – піщинка на березі часу).

Модус «Д» Л. Зурхер вважає найбільш адаптивним в сучасних умовах стрімкого науково-технічного прогресу і культурного різноманіття. Крім того, цей модус найбільш повно відображає усвідомлення особистістю власних ціннісних орієнтацій, осмисленість життя [10].



Самопізнання – перший крок до пошуку, визначення своїх індивідуальних особистих ресурсів.

Поняття «ресурс» часто використовується як в сучасних наукових дослідженнях, пов'язаних з вивченням психічної реальності, так і в науково-популярній літературі. Але цей феномен є недостатньо вивченим в психолого-педагогічній літературі.

Словник української мови дає таке тлумачення цьому поняттю: ресурс – це запаси чого-небудь, які можна використати в разі потреби; засіб, можливість, якими можна скористатися в разі необхідності [15].

У психологічному аспекті під ресурсами розуміються властивості особистості, які допомагають ефективно вирішувати різні життєві проблеми.

В працях багатьох вчених розглянута тема ресурсів особистості з різних позицій: Р. Лазарус, С. Хобфолл, В. М. Дружинін, К. О. Абульханова-Славська, Л. І. Анциферова, М. О. Холодна, Л. І. Ларіонова, О. С. Штепа, О. Ю. Рязанцева, І. В. Бринза тощо.

В роботах Е. Фромма, представника психоаналітичного напрямку знаходимо три психологічні категорії, що означені як ресурси людини в подоланні важких життєвих ситуацій:

- надія – те, що забезпечує готовність до зустрічі з майбутнім, саморозвиток і бачення його перспектив, що сприяє життю і зростанню;
- раціональна віра – усвідомлення існування безлічі можливостей і необхідності вчасно ці можливості виявити і використати;
- душевна сила (мужність) – здатність чинити опір спробам наразити на небезпеку надію і віру і зруйнувати їх, перетворивши на голий оптимізм або ірраціональну віру, «здатність сказати «ні» тоді, коли весь світ хоче почути «так» [5].

«Внутрішні ресурси» – когнітивно-феноменологічні здатності людини (здатність чинити опір, емоційна стабільність, атрибутивні тенденції), що у співвідношенні з характеристиками «зовнішніх» вимог зумовлюють тип стресової реакції індивіда, вважає Річард Лазарус, відомий американський психолог, фахівець в області психології особистості і емоцій, психологічного стресу і адаптації [26].

Ресурси – особистісні властивості й здібності, що є для людини цінними та допомагають адаптуватися до стресових ситуацій й долати їх (самоповага, професійні уміння, самоконтроль, життєві цінності) зазначає Стівен Хобфолл [25].

На думку Ларіонової Л. І., деякі дослідники (Р. Лазарус та інші) до числа найважливіших складових індивідуальних ресурсів людини відносять особистісні ресурси і розглядають такі особистісні риси, як воля, сила «Я», локус контролю, життєстійкість в якості ресурсів, необхідних для успішної діяльності і розвитку. Інші ж вчені, на думку дослідниці, виділяють такі риси, як емоційна стійкість, домінантність, сміливість, самостійність, здатність контролювати свої бажання, стриманість, адекватність, а також усвідомленість цілей і сенсу життя як особистісні ресурси [11].

Особистісні ресурси, необхідні людині для позитивних змін за практиком, коучем, автором багатьох тренінгових програм І. В. Рибкіним:

- усвідомлення власної значущості (навіть значущості своєї фамілії як особистісного бренду);
- поєднання у собі різноманітних талантів та здібностей;
- виокремлення з минулого досвіду того, що є корисним для досягнення успіху;
- аналіз своїх сильних та слабких (але ж вони не завжди слабкі) сторін;
- усвідомлення типових професійних помилок, що можуть виникнути на шляху досягнення успіху;
- мужність для перетворення [14].

Буровіхіна І. О. з співавторами зазначає, що у 2004 році, на підставі отриманих при аналізі теоретичних даних, Мартіном Селігманом, одним з засновників позитивної психології, і його соавтором, психологом Крістофером Петерсоном (Seligman M., Peterson C.) було складено ієрархічну класифікацію позитивних ресурсів особистості «Manual of Sanities», до якої увійшли 24 особистісні риси, організовані в 6 груп по кількості базових доброчесностей:

- Чесноти мудрості і знання: креативність, цікавість, відкритість, любов до навчання, перспектива.
- Чесноти сміливості: хоробрість, старанність, цілісність, життєздатність.
- Чесноти людяності: любов, доброта, соціальний розум.
- Чесноти справедливості: громадянськість, справедливість, лідерство.
- Чесноти стриманості: милосердя, помірність, вміння передбачати, самоконтроль.

- Чесноти трансценденції: вміння цінувати красу, вдячність, надія, почуття гумору, духовність [1].

Зробимо спробу конкретизувати деякі вищезазначені характеристики і забезпечити вас практичним матеріалом діагностичного та розвиваючого характеру.

Мудрість і пізнання (*Wisdom and Knowledge*) – «когнітивні» особистісні риси, що обумовлюють успішність роботи зі знаннями і новою інформацією:

Креативність (*Creativity*) – здатність генерувати принципово нові ідеї, оригінальність.

Цікавість (*Curiosity*) – цікавість до того, що відбувається навколо, щирий інтерес до того, що відбувається, прагнення отримати відповіді на питання, які викликає будь-яка подія.

Гнучкість мислення (*Judgment, Critical Thinking*) – прагнення знайти декілька різних варіантів рішення задачі, відкритість новому досвіду і новим знанням, увага до альтернатив.

Інтерес до навчання (*Love of Learning*) – бажання розширити ерудицію і придбати нові знання.

Мудрість (*Wisdom*) – увага до ширшого контексту подій, що відбуваються, розуміння загальних закономірностей.

У рамках дослідження, проведеного компанією ІВМ в 2010 році, було опитано більше 15 000 керівників різних компаній з 60 країн і 33 галузей, і з'ясувалося, що здатність до творчого мислення була названа найбільш важливою лідерською якістю, що дозволяє вирішувати завдання збільшеної складності і невизначеності [19]. Крім того, творча діяльність приносить неймовірне задоволення.

Міхай Чіксентміхайі, американський психолог, відомий своїми дослідженнями креативності, вважає, що «більшість речей, які цікаві, важливі і людяні, – проявилися завдяки творчості». «Коли ми включені в творчий процес, ми живемо повніше, ніж в ході усього іншого життя», – доповнює він [19].

Розглянемо детальніше креативне мислення як провідну компетентність 2020 року з списку ВЕФ, яка посіла 3 місце всупереч останньому 10 місцю в 2015 році.

Емма Марчегалья, Президент Eni SpA, учасник Всесірного економічного форуму в доповіді «Нам потрібно менше регулювання і більше інновацій в Європі» зосередилась на розвитку креативності як здатності до інновацій та моделювання, моделювання не на основі лінійного мислення, а на інтегральній основі. Іншими словами, проблема може бути вирішена, як говорив А. Ейнштейн: якщо вміти «встати над проблемою», а це можливо, лише застосовуючи креативність як прийом, а не випадкову схильність в характері [22].

Що таке креативність і як цю здатність розвивати? Розділ «Ψ ПСИХОЛОГІЧНИЙ ПРАКТИКУМ» включає як діагностичний блок з методиками, що дозволять вам більш детально пізнати себе, так і корекційно-розвитковий блок, насичений вправами, які допоможуть вам отримати, сподіваємося, задоволення від творчості.

Альфред Біне, винахідник тесту на IQ, був упевнений, що освіта грає вирішальну роль в розвитку нашого інтелекту: «Здається, що деякі сучасні філософи висловили своє добродісне схвалення цим прикритим судженням, що інтелект людини – постійна величина, величина, яка не може бути збільшена. Ми повинні заперечити і учинити опір цьому брутальному песимізму; ми спробуємо продемонструвати, що він ні на чому не заснований. За допомогою практики, навчання, ми в змозі поліпшити нашу увагу, нашу пам'ять, нашу розсудливість і буквально стати розумніше, ніж ми були до цього». Отже і наше креативне мислення теж. Так станемо на шлях до найкращих змін в житті!

Креативне мислення (creative thinking). Креативність – це здатність до нестандартного мислення і поведінки, постійного усвідомлення і творчого розвитку свого досвіду.

Креативність потрібна для:

- рішення проблем, що не мають відповідного стандартного рішення;
- знаходження кращого/нового рішення проблеми/завдання;
- винаходу нового продукту, послуги, методу ведення бізнесу, поведінки, моделі бізнесу тощо;
- дизайну (рекомбінації речей для отримання нової їх цінності);
- спрощення/оптимізації продуктів, процесів, процедур;
- адекватної реакції на зміни, що відбуваються;
- освоєння нових моделей поведінки і діяльності.

У чому проявляється креативність?

- У швидкості, точності, гнучкості й оригінальності мислення, багатій уяві.
- У чутливості до проблем, здатності помічати деталі, що не виділяються звичайним поглядом.
- У стійкості до невизначеності, допитливості і відкритості новому досвіду.
- У високій енергетиці (можливості давати, ділитися), незалежності.
- У прихильності високим естетичним цінностям.

Розвинене креативне мислення припускає наявність здібностей:

- управляти творчим процесом («натхнення за замовленням»);
- знаходити оригінальні рішення;
- бути терпимим до невизначеності;
- виходити за рамки допущень, що склалися;
- спонукати інших людей до творчої діяльності.

Креативне мислення дозволяє:

- знаходити успішні рішення в контексті, що змінюється;
- вирішувати протиріччя і дилеми;
- створювати унікальну ціннісну пропозицію і диференціюватися від конкурентів.



Ψ ПСИХОЛОГІЧНИЙ ПРАКТИКУМ

Очікувані результати.

Програма практикуму допоможе вам: ознайомитись з поняттям «креативність»; усвідомити значущість креативності як джерела особистої успішності; усвідомити та розкрити свої творчі здібності як особистісний ресурсний потенціал; розширити ресурси власної особистості для актуалізації потенціалу самовизначення, саморозвитку і успішної подальшої професійної та особистісної самореалізації; сформувати позитивне ставлення до себе і до Миру, до власного життя.



**Ψ ДІАГНОСТИЧНИЙ БЛОК
МЕТОДИКИ ДЛЯ ДОСЛІДЖЕННЯ
ТВОРЧИХ ЗДІБНОСТЕЙ ОСОБИСТОСТІ**

1. Тест «Які ваші творчі здібності»? [8].

Мета. Тест спрямований на визначення творчого потенціалу особистості.

Інструкція. Уважно вдивіться в ці фігури на рис. 1. Що вони, по-вашому, зображують? Чим ще вони могли б бути? Придумайте якомога більше варіантів. Будьте сміливіші! Правильних і неправильних відповідей тут немає. Дайте собі п'ять хвилин. На старт! Увага! Руш!

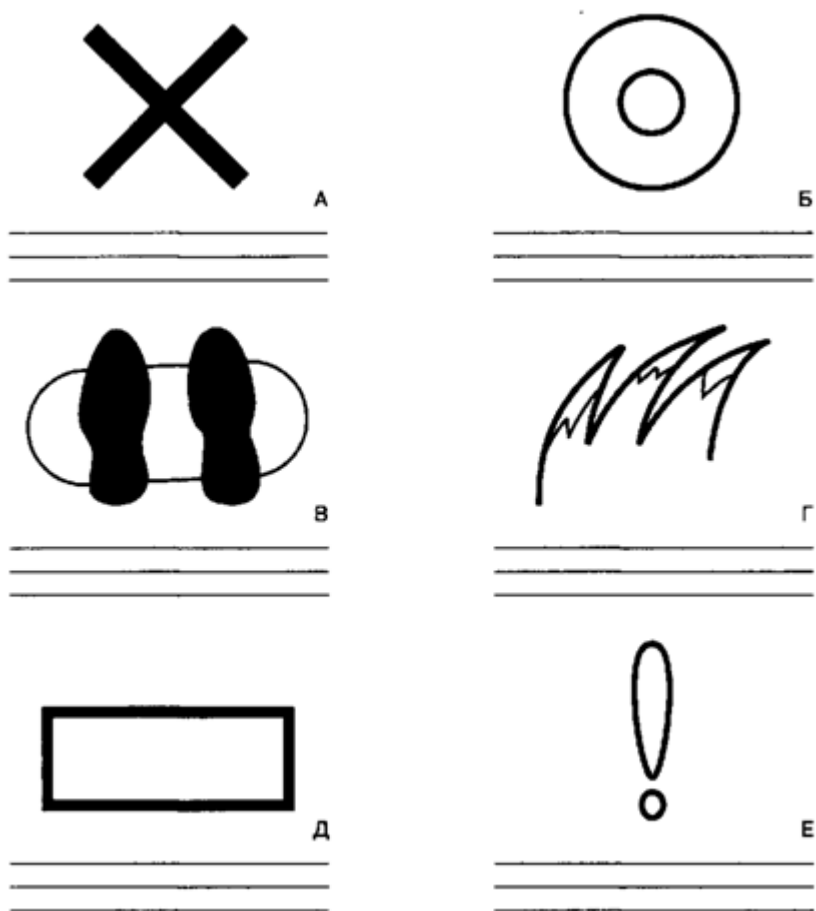


Рис. 1. Бланк до Тесту «Які ваші творчі здібності»

Обробка та інтерпретація результатів

Скільки ідей прийшло вам в голову, побачивши кожен з фігур?

А _____ Б _____ В _____ Г _____ Д _____ Е _____

1. Складіть ці цифри, щоб отримати показник швидкості.
2. Скільки різновидів ідей прийшло вам в голову?

Підказка: розглядайте кожен різновид як категорію. До окремих категорій можуть відноситися предмети одягу, продукти харчування, тварини, предмети домашньої обстановки. Наприклад, якщо для фігури Б ви написали, що це «ковбойський капелюх» і «сомbrero», то поставте собі 1, тому що і те і інше належить до однієї категорії.

Якщо ви написали «ковбойський капелюх», «змія» і «подушка», поставте собі 3.

Складіть оцінки, щоб отримати показник гнучкості _____

3. Скільки оригінальних ідей прийшло вам в голову? Якщо ви зробили цей тест в групі, порівняйте ваші ідеї і вам потрібно викреслити ті з них, які зустрілися більш ніж у одного з учасників. Якщо ви робили його самотійно, порівняйте ваші ідеї з перерахованими нижче. Викресліть зі своїх такі ж або дуже схожі.

А. Двадцять шоста буква українського алфавіту, хрест, дві палички.

Б. Горіх в розрізі, рятівний круг, колесо, кільце.

В. Дві плями, брудні сліди, ляпка.

Г. Океанські хвилі, язик полум'я.

Д. Прямокутник, ящик, дорожній знак, яма, холодильник.

Е. Знак оклику, біта і м'яч, тюбик, з якого видавлюють пасту.

Поставте собі 1 за кожен свою оригінальну ідею:

А _____ Б _____ В _____ Г _____ Д _____ Е _____

Складіть результати, щоб отримати показник оригінальності _____

4. Наскільки розроблені ідеї, які спадають вам на думку? Поставте собі по 1 за кожен прикметник, прислівник або дієслово, які ви спожили для опису своїх ідей. Наприклад, «сомбреро на столі» не отримує жодного очка. «Сомбреро, що лежить на столі» отримує 1 очко за слово «лежить». «Солом'яний капелюх, одягнений на голову старого ковбоя, який їде на велосипеді» отримує чотири очки за слова «солом'яний», «одягнений», «старого» і «їде».

А _____ Б _____ В _____ Г _____ Д _____ Е _____

Складіть результати, щоб отримати показник розробленості _____

Тепер складіть усі суми, щоб отримати **узагальнений показник креативності:**

показник швидкості + показник гнучкості + показник оригінальності + показник розробленості = _____

Якщо ви виконували цей тест в групі, то можете порівняти ваші показники з показниками інших. Якщо ви виконували цей тест самотійно, вам потрібно визначити свій творчий потенціал за шкалою від 1 до 10 балів.

2. Тест «Творчі здібності» [9].

Мета. Тест спрямований на визначення творчого потенціалу особистості.

Інструкція. Оцініть у балах (від 1 до 10), наскільки типовими для вас є наступні характеристики вашої поведінки. Бали виставляються виходячи з наступного:

- 10 балів – відповідність тому, що зазначено, дуже велика.
- 9 – 6 балів – відповідність значна.
- 5 балів – десь на середньому рівні.
- 4 – 2 бали – рівень нижче середнього.
- 1 бал – це вам взагалі не властиво.

Текст опитувальника.

1. Чи допитливі ви? Чи сумніваєтеся ви в очевидному? Чи турбує вас «що», «як», «чому», «чому ні»? Чи любите ви збирати відомості?

2. Чи спостережливі ви? Чи помічаєте ви зміни, що відбуваються навколо вас?

3. Чи сприймаєте ви чужі точки зору? Коли ви з кимось не згодні, ви здатні зрозуміти того, з ким не згодні? Чи можете ви поглянути на стару проблему по-новому?

4. Чи готові ви змінити точку зору? Чи відкриті ви новим ідеям? Якщо хтось робить доповнення до вашої ідеї або вносить в неї зміни, чи готові їх прийняти? Чи шукаєте ви нові ідеї, замість того щоб дотримуватися своїх старих?

5. Чи вчитися ви на своїх помилках? Чи можете ви усвідомити свою невдачу, при цьому не здаючись? Чи розумієте ви, що поки ви не здалися, не все втрачено?

6. Чи користуєтеся ви своєю уявою? Чи говорите ви собі: «А що буде якщо»?

7. Чи помічаєте ви риси схожості між речами, які, як здається, не мають нічого спільного? Наприклад, що загального між рослиною пустелі і наполегливою людиною? Чи використовуєте ви речі новими способами (на зразок склянки в якості вази для квітів)?

8. Чи вірите ви в себе? Чи приступаєте ви до справи з упевненістю, що впораєтесь? Чи вважаєте ви себе здатним знаходити рішення проблем?

9. Чи стараетесь ви утримуватися від того, щоб давати оцінки іншим людям, чужим ідеям, новим ситуаціям? Чи чекаєте ви, поки не набереться досить відомостей, щоб дійти певного висновку?

10. Чи схильні ви знаходити у будь-якій справі інтерес? Чи станете ви займатися тим, що з боку виглядає безглуздом? Чи вірите ви в себе досить для того, щоб бути підприємливим і йти на ризик? Чи пропонуєте ви рішення, які можуть бути знехтувані іншими?

Обробка та інтерпретація результатів

Підрахуйте набрану вами суму балів і визначте свій показник творчого потенціалу:

- 80 – 100 балів – потенціал дуже великий.
- 60 – 80 балів – ви творча особа.
- 40 – 60 балів – ви не гірші за більшість.
- 20 – 40 балів – ви не така творча особа, як більшість.
- 10 – 20 балів – вам слід відвідувати курси та тренінги творчої спрямованості.

3. Опитувальник «Який Ваш креативний потенціал?» [8].

Мета. Методика спрямована на вивчення креативного потенціалу. Креативний потенціал досліджується в трьох основних проявах: 1) «Моя особистість»; 2) «Мій підхід до розв'язання проблем»; 3) «Моє робоче середовище». Окрім того, визначається загальний показник креативності.

Інструкція. Цей опитувальник дозволить Вам пізнати Ваш потенціал і визначити, що саме, можливо, заважає Вам на шляху до більших досягнень. Прочитайте, будь ласка, наступні твердження, навпроти кожного твердження поставте знак «X» в одну з колонок залежно від того, чи буває так завжди, часто, іноді, рідко чи ніколи.

Завжди	Часто	Іноді	Рідко	Ніколи
1	2	3	4	5

Текст опитувальника.

	1	2	3	4	5	Бали
А. Моя особистість						
1. Мені не вистачає впевненості у собі						
2. Я ціную критичність						
3. Я боюся відрізнятись від інших						
4. Мої батьки схвалювали мою креативність						
5. Я почуваюся некомфортно в ситуації невизначеності						
6. Мені подобаються нові обличчя, місця						
7. Мені необхідно постійне відчуття порядку в моєму житті						
8. Я вважаю, що марення, мрії можуть збутися						

9. Я почуваюся ніяково, коли люди виявляють свої почуття						
10. Я отримую задоволення, граючи ролі						
11. Я досягаю більшого, коли наслідую правила						
12. Я дозволяю своїм почуттям керувати мною						
13. Мені подобається, коли мене вважають незалежним						
14. Мені подобається бути разом з людьми, які вільно мислять						
15. Я скоріше креативний, ніж активний						
16. Мені подобається зазирати далеко вперед						
В. Мій підхід до розв'язання проблем						
1. Стикаючись із проблемою, я роблю поспішні висновки						
2. Коли проблема виникає, я стаю об'єктивним і аналітичним						
3. Необхідні всі факти, щоб прийняти рішення						
4. Моє внутрішнє відчуття допомагає мені						
5. Я розраховую на свої минулі знання подібних проблем						
6. Я ненавиджу працювати над деталями						
7. Секрет успіху – в укомплектованому штаті персоналу						
8. Статистичні дані та діаграми дають викривлену картину						
9. До проблем треба підходити одним і тим же чином						
10. Мене сприймають як людину, що розв'язує проблеми оригінально						
11. У мене є труднощі із знаходженням розв'язання проблеми						
12. Я використовую спеціальні техніки для розв'язання проблеми						
13. Я сумую, якщо проблема видається надто складною						
14. Коли інші не беруться за справу, я роблю це, якщо можу						
15. Я люблю читати інструкції перед тим, як почати щось нове						
16. Я вірю, що процес знаходження рішень – творчий						
С. Моє робоче середовище						
1. Люди в моїй організації думають, що їх спосіб дій – найкращий						
2. Навколо мене креативність сприймають як ключ до виживання						
3. Межі моїх повноважень чітко визначені						
4. Тут сприймаються корисні ідеї ззовні						
5. Час для творчих роздумів в цій організації є обмеженим						
6. Змагання між працівниками сприймається як здорове явище						
7. Я міг би охарактеризувати мою організацію як затишну та орієнтовану на співробітництво						

8. У цій організації ми любимо знаходити проблеми						
9. Тут, якщо ви креативні, це означає – мрійник						
10. У цій організації креативним людям дають свободу						
11. Організаційні процедури вбивають ідеї						
12. Я можу вільно висловлювати свої ідеї, не боячись, що їх вкрадуть						
13. Мене зупиняють, якщо я почну пропонувати нові рішення						
14. Тут хороші ідеї являють цінність самі по собі						
15. Нові ідеї повинні бути детально описані						
16. Інновації схвалюються в цій організації						

Обробка та інтерпретація результатів

Після заповнення бланку опитувальника пропонуємо самостійно обробити дані тестування за наступним алгоритмом:

1. Напишіть у кожному рядку бал, який Ви отримали після Вашої відповіді, користуючись таким ключом:

- *відповіді на всі непарні питання (1, 3, 5 та ін.) оцінюються так:*

Завжди	Часто	Іноді	Рідко	Ніколи
1	2	3	4	5

- *відповіді на всі парні питання (2, 4, 6 та ін.) оцінюються так:*

Завжди	Часто	Іноді	Рідко	Ніколи
5	4	3	2	1

2. Підрахуйте загальний бал для кожного розділу: А, В і С.

3. Визначте Ваш креативний потенціал, підсумувавши три оцінки: А + В + С.

Одержаний результат інтерпретується відповідно до наступного опису.

А. 16–37. Ваш креативний потенціал стримується деякими Вашими почуттями стосовно себе, і Ви будете здивовані, як багато креативності вивільниться одного разу, коли Ви дозволите собі бути креативним.

38–59. Ваш креативний потенціал достатньо розвинений, але не завжди проявляється. Цьому заважають деякі особливості Вашої особистості. Вам необхідно навчитися регулювати емоційні стани, знижуючи напругу. Це допомагає зменшити дію бар'єрів.

60–80. Ви високо креативні. При цьому Ви маєте здібності надихати до креативності інших.

В. 16–37. Ваш стиль розв'язання проблем має тенденцію бути «книжним», йому бракує креативності.

38–59. Ваш підхід до розв'язання проблем іноді визначається ригідністю і може приводити до стандартних рішень, які більше, ніж потрібно, спираються на минуле розв'язання подібних проблем. Намагайтеся звільнитися від цього, і Ваша креативність проявить себе.

60–80. У Вас відкритий, креативний підхід до розв'язання проблем. Ви можете підтримувати інших під час розв'язання проблем. Ви можете скористатися кожним зручним випадком для того, щоб створити дух підприємництва і проблематизувати середовище навколо себе.

С. 16–37. Ваше робоче середовище не підтримує креативного мислення. Подивіться на Ваші бали за пунктами А і В. Якщо вони високі, то Ви, безумовно, відчуваєте напругу на роботі. Як Ви збираєтеся боротися з цим?

38–59. Іноді важко бути креативним на Вашій роботі. Якщо у Вас високі оцінки за пунктами А і В, використовуйте Ваші можливості для того, щоб змінити середовище.

60–80. Ви працюєте в ідеальному середовищі для креативної особистості. Однак, якщо у Вас низькі оцінки за пунктами А і В, Вам слід працювати над розвитком Вашого креативного потенціалу. Ніхто не збирається Вам заважати пропонувати нові ідеї.

А + В + С. 48–111. Нині Ви розумієте, що всі ми маємо значний потенціал креативності, – йому тільки треба дати шанс проявитися. Тому позбудьтеся перепон для прояву своєї креативності зі свого боку і з боку інших.


112–176. У Вас хороший креативний потенціал, який поки прихований і стримується чи Вами особисто, чи Вашим підходом до розв’язання проблем, чи Вашим робочим середовищем. Ви в змозі змінити кожен з трьох аспектів – так чого ж Ви зволікаєте?

177–240. Ви, вочевидь, високо креативна особистість з великим потенціалом. Продовжуйте розвивати Ваш талант, прагнучи знайти нові шляхи його використання – вдома, у Ваших захопленнях, і, звісно, на роботі.



Ψ КОРЕКЦІЙНО-РОЗВИТКОВИЙ БЛОК

Вправа, що входить до практикуму з розвитку креативного мислення засобами включення різних видів творчості адресовано тим, хто прагне виявити, розвивати, стимулювати та формувати свої унікальні творчі здібності.

 **Це цікаво.** Приведемо невелику історію, герой якої має яскраво виражену креативність.

Під час Першої світової війни деякому містерові Херрігану дружина прислала відчайдушний лист. «Схоже, в усій Ірландії не залишилося жодного працездатного чоловіка, - писала вона, - і мені доводиться самій скопувати сад». У відповідь Херріган написав: «Не скопуй сад. Там зарита зброя». Лист був розкритий цензурою, у будинок дружини нагрянули солдати і перекопали увесь сад до останнього дюйма. «Не знаю, що й думати, любий, - написала місіс Херріган чоловікові, - прийшли солдати і перерили увесь наш сад». «Тепер посади картоплю», - відповів містер Херріган.

А ви вважаєте себе креативним?

Що таке креативність?

Креативність (лат. creatio – створення) – це творчі здібності індивіда, що характеризуються здатністю до продукування принципово нових ідей. Це здатність вирішувати проблеми, що виникають усередині статичних систем. На думку деяких вчених, терміном «креативний» позначається творчість, що «не тільки висуває ідеї, але й доводить їх до конкретного практичного результату».

Креативна особистість інтуїтивно відчуває, що треба для створення нової ідеї, рішення важкої задачі: додати одну деталь або перевернути все вверх ногами, придумати принципово нове або розібрати і скласти по-іншому щось вже звичне, вона діє всупереч стереотипам, що склалися, або просто знаходить спосіб поглянути на статичні системи динамічно.

Креативність – це створення нового з того, що вже є.

Креативність – це рішення проблем абсолютно новим неординарним способом.

Креативність – це відмова від стереотипного мислення.

Креативність – це гнучкість і оригінальність.

Креативність – це схильність до аналізу і синтезу.

Креативність – це здатність інтуїтивно відчути правильний напрям думки.

Креативність – це вміння генерувати велику кількість ідей.

Адже креатив – не просто творчість, а здатність до нового незвичайного бачення проблеми або ситуації.

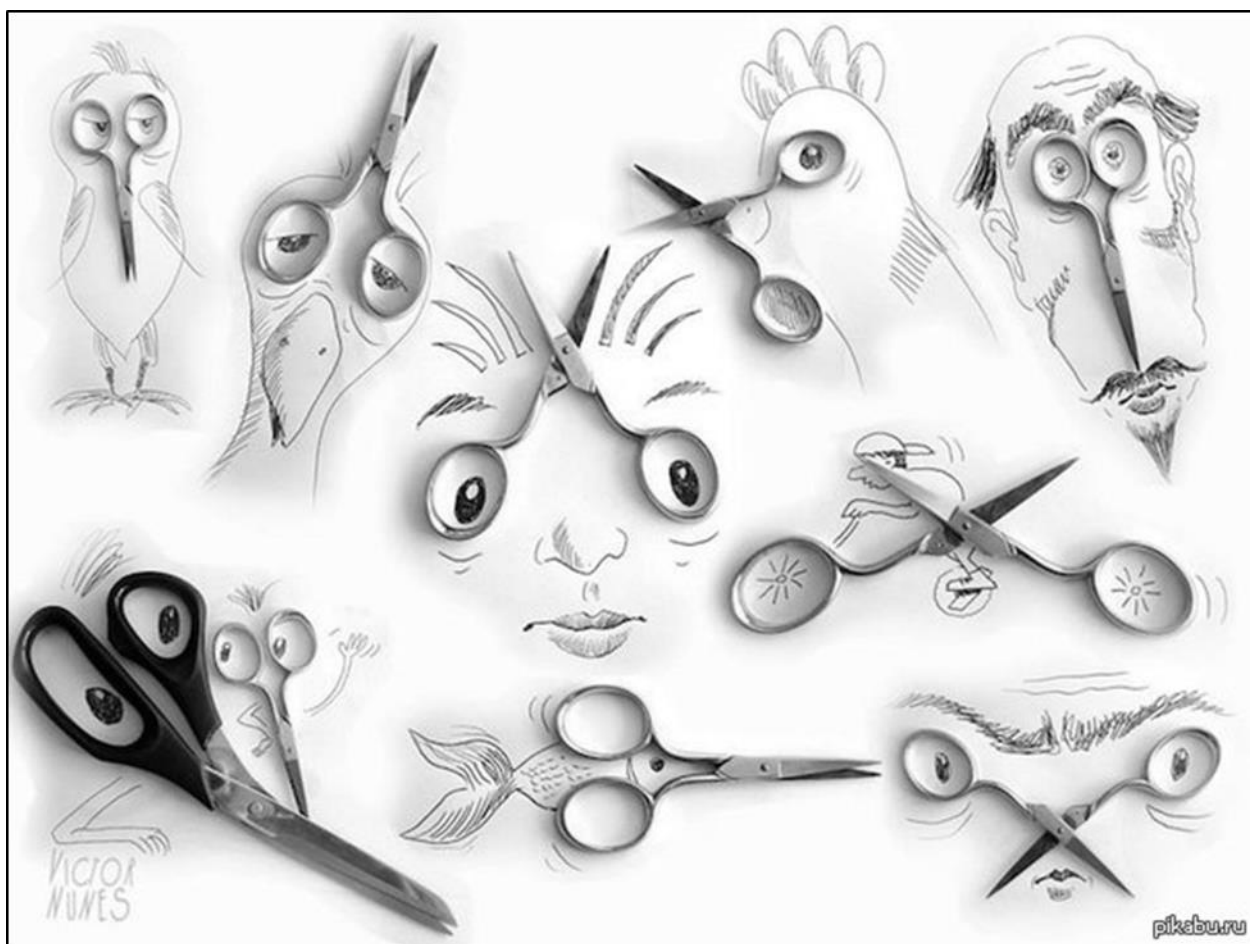


Рис. 2. Креативність – здатність до нового незвичайного бачення світу

Джой Гілфорд писав: «Під креативністю слід розуміти здатність відмовлятися від стереотипних способів мислення». Що ми й будемо робити – будемо відмовлятися від стереотипів, виконуючи найпростіші з першого погляду вправи. Усі пропонувані вашій увазі завдання призначені на розвиток креативності. Натхнення та творчості!

Час виконання завдання не обмежений, так як креативний процес припускає вільну організацію компоненту часу в творчій діяльності. Художній рівень виконання в малюнках не враховується.

Вправа «Поєднайте непок'єднане».

Інструкція. Вам запропоновані наступні три не пов'язаних між собою слова: *час – волосся – еластичність*. Придумайте таке слово, яке б зв'язало всі три поняття. Наприклад, якщо узяти слова «падає», «актор», «пил», то відповіддю може буде «зірка»: зірка, що падає, зірковий актор, зоряний пил.

Підказка: методичний підбір синонімів і слів із стійких виразів спрацьовує не завжди і займає надто багато часу. Як і у випадку із загадками, допомагає осяяння, так часто відвідуюче по-справжньому креативних людей.

Спробуйте ще! Ось варіанти: *поведінка – круг – теніс; біль – мисливець – часник*

Вправа «Несподіване використання».

Інструкція. Перерахуйте якомога більше незвичайних способів використання предметів, наприклад, консервної банки, газети, пробки, гудзика чи канцелярської скріпки.

Приклад: газета використовується для читання; з неї можна зробити корабель, шапку, пап'є-маше тощо. Ви ж можете придумати інші способи її використання. Що з неї можна зробити? Як її можна ще використовувати. Чим більше способів, тим краще.

Вправа «Чим більше, тим краще».

Інструкція. Знайдіть якомога більше визначень для загальноживаних слів, наприклад, слова «книга», «стіл», «олівець» тощо.

Приклад: красива книга, стара, нова, сучасна, старовинна, кинута, забута, вкрадена, передана, картонна, пергаментна, папірусна, рукописна, надрукована. Яка ще буває книга?

Вправа «Abracadabra».

Мета. Методика спрямована на розвиток вербальної креативності.

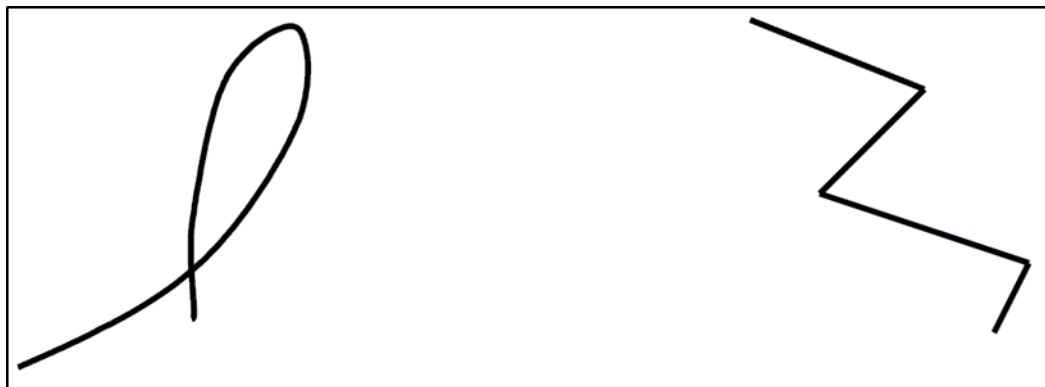
Інструкція. Придумайте якомога більше речень, що складаються з чотирьох слів. Кожне слово в реченні повинно починатися з вказаної букви. Ось ці букви: **В, Д, Л, М**. Будь ласка, використовуйте букви тільки в такому порядку, не міняйте їх місцями. Приклад речення: «Весела дівчинка любить море».

А тепер придумайте якнайбільше своїх речень з цими буквами.

Вправа «Домалюйте картинку».

Мета: вправа спрямована на розвиток творчої уяви.

Інструкція. Домалюйте картинку, при цьому за основу малюнка візьміть запропоновані нижче незакінчені стимульні фігури. Успіхів!



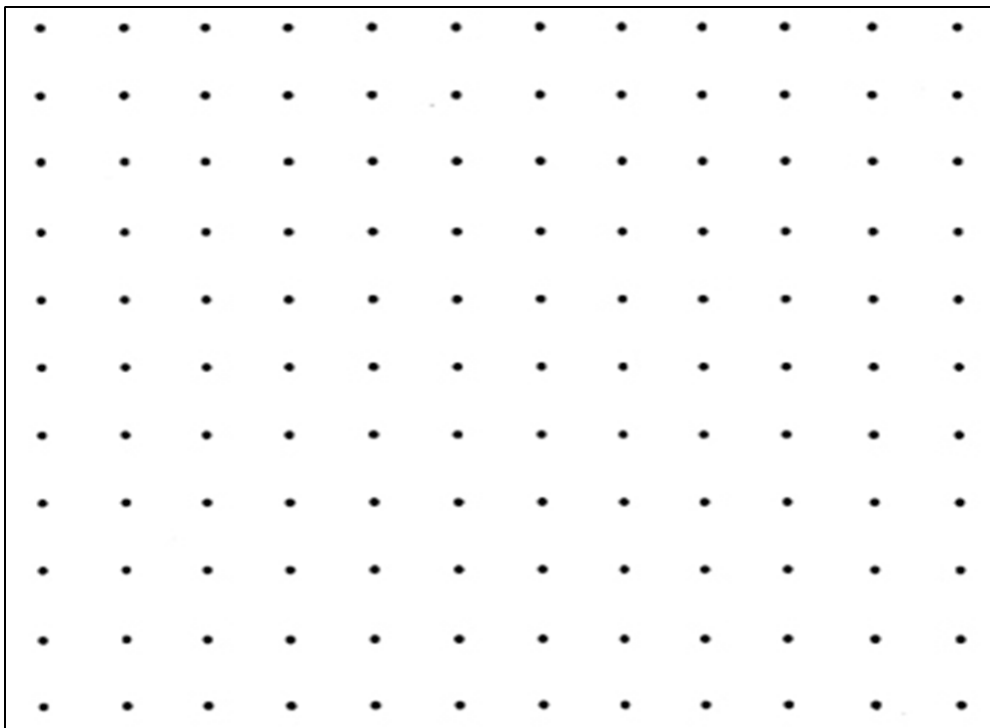
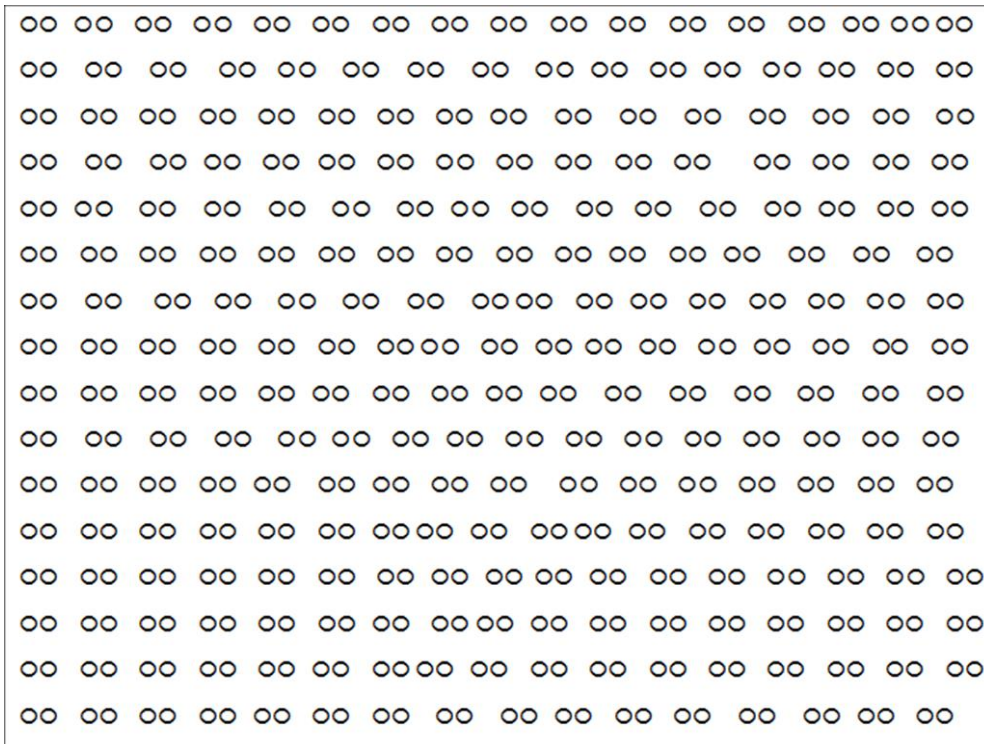
А ще бажаєте? Будь ласка.

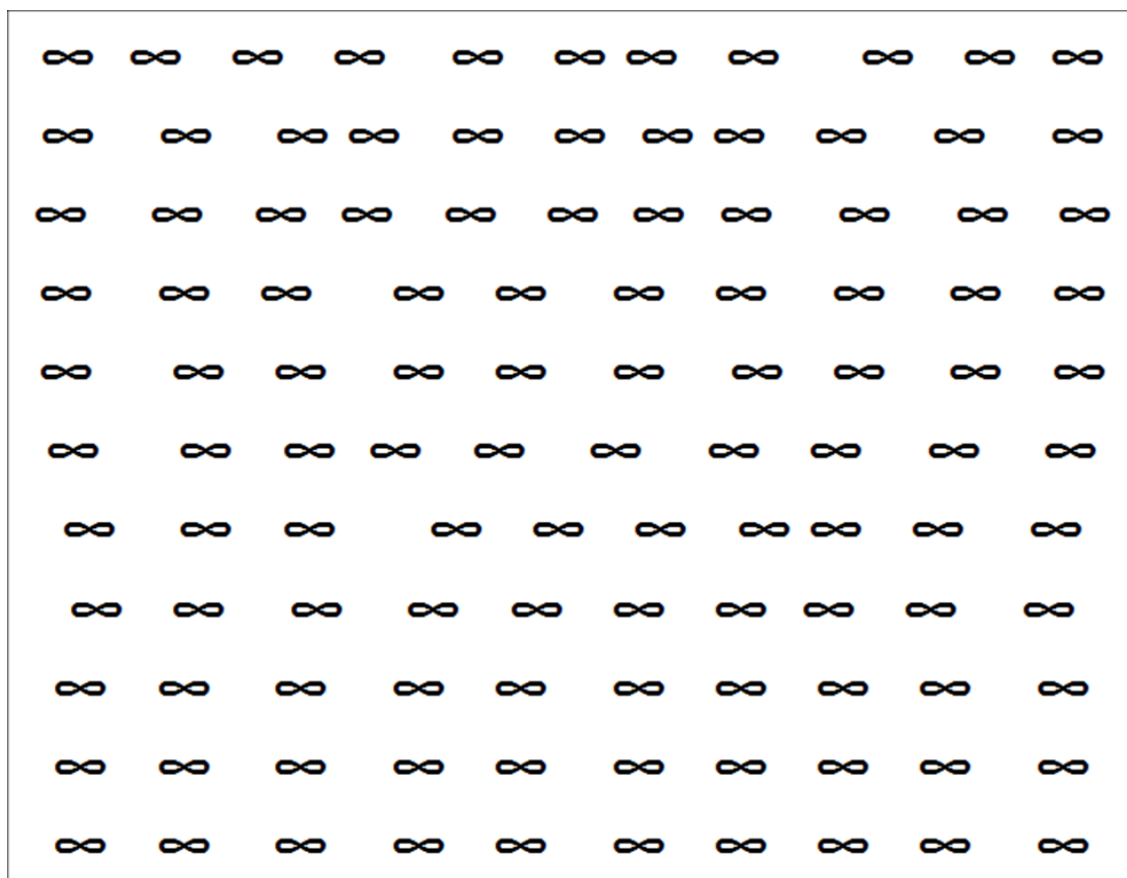
Вправа «Ескізи».

Інструкція. Перетворіть в різні зображення однакові фігури (кола, крапки, інші фігурки), що приводяться нижче. Додайте будь-які деталі або лінії до основного зображення так, щоб вийшли різні цікаві малюнки.

«Творчість народжує творця»!

Намхнення!





Розглянемо більш детально та конкретно такі позитивні риси особистості, що є в свою чергу її ресурсами, як означені в «Manual of Sanities» М. Селігманом і К. Пітерсоном Чесноти трансценденції: вміння цінувати красу, вдячність, надію, почуття гумору, духовність.

Духовність (*Transcendence*) – чесноти, які сприятимуть реалізації спільних смислових устремлінь особистості:

Почуття прекрасного (*Beauty*) – здатність відчувати почуття естетичної насолоди і задоволення, прагнення до прекрасного.

Вдячність (*Gratitude*) – переживання почуття вдячності життя за те, яке воно є.

Надія (*Hope*) – позитивна установка по відношенню до майбутнього, віра в благополучний результат.

Почуття гумору (*Humor*) – здатність сприймати події, що відбуваються з гумором і іронією.

Релігійність, духовність (*Religiousness, Spirituality*) – переживання життя, що має сенс і призначення.

Зупинимось та розглянемо більш уважно почуття гумору (*Humor*). Природа і значення сміху цікавило та привертало увагу не лише поетів, письменників, але й медиків. В античній давнині про фізіологію сміху писав ще Гіппократ. «Трактат про сміх» і «Моральні причини сміху» опубліковано знаменитим лікарем Жубером з Монпельє в епоху Відродження, а точніше в XVI столітті. На думку англійського лікаря XVII століття Сіденгема: «Прибуття блазня в місто означає для здоров'я жителів значно більше, чим десятки мулів, навантажених ліками». «З усіх тілесних рухів, що трясуть тіло і душу разом, сміх найздоровіший: він сприяє травленню, кровообігу, потовідділенню і підбадьорює життєву силу в усіх органах», – пише в «Макробіотиці» Х. Гуфеланд, лейб-медик пруського короля Фрідріха [21].

Цицероном і Квінтеліаном були зроблені перші спроби класифікувати дотепність. Свої думки про дотепність висловлював і Гегель в «Наука логіки».

Відоме висловлювання Арістотеля про те, що людина – єдина жива істота, що здатна сміятися є прикладом породження нового знання про сутність людини, однією з перших спроб онтологізації її природи. При цьому важливо, що Платон і Арістотель розглядають сміх в контексті аналізу комедії, а Цицерон – в контексті риторики [21]. Цим він, Цицерон, як би виводить сміх з сфери мистецтва в сферу політики, перетворюючи гумор, що зароджується, на засіб усвідомленої дії на суспільну свідомість, вважає відома дослідниця гумору Домбровська І. С. [4].

Р. Декарт вважав сміх одним із способів вираження пристрастей і вважав, що є дві причини появи сміху. «Перша причина – раптове здивування, сполучене із сміхом. Іншою причиною є відома рідина, яка, змішуючись з кров'ю, збільшує її розрядку». Таким чином, робить висновки Домбровська І. С., що Декарт виділяє дві передумови гумору, які пізніше дозволили розглядати гумор як вищу психічну функцію, що має натуральну і культурні складові згідно до Л. С. Виготського.

Більше, якщо ця тема вас зацікавила, про визначення гумору та терапевтичний і нетерапевтичний види гумору можна прочитати у статті «Гумор як засіб оптимізації психофізіологічного стану особистості» [21].

Гумор як засіб оптимізації психофізіологічного стану особистості.

Актуальними залишаються питання дії гумору на психологічне здоров'я людини. Сьогодні розробленість цієї теми як ніколи важлива.

Як відмічає Волженцева І. В., позитивний психотерапевтичний ефект гумору спостерігався психотерапевтами різних теоретичних шкіл і напрямів, таких як:

психоаналітична, індивідуальна психологія, біхевіоризм, гуманістична, когнітивна, раціонально-емотивна тощо [2].

У рамках нашої статті зробимо сміливу спробу розглянути психотерапевтичний ефект використання гумору в регуляції емоційних станів і емоційних поведінкових проявів людини як ресурс її особистості.

В існуванні людини гумор є засобом регуляції психічного відображення і діяльності.

Багато дослідників імпліцитно спираються на трактування гумору як психологічного засобу регуляції життєдіяльності, а в деяких дослідженнях як засобу саме особистісної регуляції. Саме ж положення про регуляторну роль гумору на сьогодні обґрунтовано в науці недостатньо. Наприклад, В. П. Шейнов перераховує і аналізує наступні функції гумору: гумор як специфічний засіб спілкування і взаємодії, гумор як засіб, що орієнтований на подолання стресу, гумор як індикатор соціально значимих проблем [23].

Загальне в усіх конкретних проявах гумору при різноманітності його конкретних функцій знаходиться в тому, що в усіх своїх проявах гумор відкриває можливості розвитку свідомості особистості, міжособистісних стосунків, суспільства і культури в цілому.

Адаптивний потенціал гумору можна розглядати як необхідний компонент сучасної психологічної і організаційної культури, що дозволяє ефективно перетворювати навколишню дійсність, знімати виникаючу напругу в ситуаціях кризової взаємодії і позитивного впливу на себе і оточення.

Згідно із зазначеним вище, на наш погляд, доречно розглянути поняття гелотології.

Заснована психіатром Вільямом Фрайєм наука, яка вивчає вплив сміху на здоров'я людини, називається гелотологією (від др.-грец. γέλως – «сміх»). Зародилася наука про сміх в США в 60-х роках ХХ століття в Стенфордському університеті [6].

Значимий внесок у розвиток сміхотерапії внесли Норман Казінс (Norman Cousins, «людина, якої вдалося розсмішити смерть»), будучи прикованим до ліжка, він, за словами лікарів, без єдиного шансу на одужання, кардинально змінив свій спосіб життя переглядом комедій), Міхаель Тітце (Michael Titze, юмородрама, лікарняні клоуни), В. Франкл (парадоксальна інтенція – терапія «від обратного») тощо [21].

Гелототерапія (юморотерапія, сміхотерапія) використовується різними фахівцями для поліпшення розуміння клієнтом себе, своєї поведінки, для зняття напруги. Тут доречно згадати австрійського психоаналітика В. Райха, який ввів поняття «тілесної броні», згідно з яким «м'язовий панцир» гальмує вільне вираження емоцій в результаті психічних травм, що отримуються людиною впродовж свого життя. В результаті не виражені емоції, такі як злість або скорбота, зберігаються в організмі. Автор відмічав, що напружені, натягнуті м'язи шкідливі для тіла, а пригнічені емоції шкідливі для душі, що проклало шлях для цілісного підходу до масажної терапії, її впливу на емоції [12].

При сміху у людини працюють 80 груп м'язів, відбувається зняття напруги, збагачення організму киснем, вироблення ендорфінів, зниження рівня гормонів стресу, також гумор приносить користь через когнітивні механізми шляхом опосередкування, зміни і більш глибокого відношення до ситуації, зміцнення самовладання. Саме гумор – засіб подолання стресу, відволікаючись, людина по-іншому дивиться на свою проблему, знаходить вихід з ситуації, що здавалася безвихідною.



Ψ ПСИХОЛОГІЧНИЙ ПРАКТИКУМ ДІАГНОСТИЧНИЙ БЛОК

Розвиток гумору через тестування. У психологічній практиці не завжди є потреба в строгій діагностиці тих або інших якостей особистості, але практично завжди є потреба в стимуляції самопізнання і саморозвитку особистості. Психологічній практиці потрібні не лише строгі тести, але і тести–вправи для попередньої оцінки тих або інших якостей, на основі яких можна робити практичні висновки про шляхи і способи розвитку особистості. Крім того, стандартизовані тести зазвичай нудні респондентам, а метою практичного психолога, особливо психолога в освіті є бажання викликати інтерес до самопізнання і саморозвитку. Тому потрібні цікаві тести.

Ми вам їх і представимо.

Тест-вправа для самооцінки виду почуття гумору (за Домбровською І. С.) [4].

Тест ґрунтується на ідеї Д. О. Леонтьєва про існування двох принципово різних видів гумору: гумору, націленого на гомеостаз, і гумору, націленого на самотрансценденцію. З урахуванням філософських, психологічних і біологічних знань ці типи можна конкретизувати таким чином:

1. Установка на гомеостаз (стан рівноваги) пов'язана з біологічним задоволенням, психологічним комфортом, соціальною конформністю, закритістю і стабільністю як відсутністю бажання мінятися і розвиватися.

2. Установка на трансценденцію (лат. *transcendens* – той, що переступає, виходить за межі) пов'язана з пріоритетом духовного над біологічним, соціальною нададаптивністю, рефлексивністю, діалогічністю і установкою на особистісний розвиток, навіть пасіонарністю*.

* Пасіонарність – означає сверженергічність.

Пасіонарій – це людина, наділена надлишковою енергією, імпульс якої перевищує імпульс інстинкту самозбереження, внаслідок чого пасіонарій здатний пожертвувати своїм життям заради ідеї.

«Пасіонарність, – писав Гумільов, – це непоборне внутрішнє прагнення (частіше неусвідомлене) до діяльності, спрямованої на здійснення якої-небудь мети».

Інструкція. Оцініть за 5-бальною шкалою наскільки Вам і Вашим поглядам відповідають наступні висловлювання.

Завжди	Іноді	Рідко	Майже ніколи	Ніколи
4	3	2	1	0

А. Питання щодо гомеостазу

1. Я жартую, щоб розрядити напружену обстановку.
2. Я жартую, щоб розважити оточення.
3. Я жартую, коли мені весело.
4. Я сміюся, щоб не злитися.
5. Я сміюся, коли усі сміються.
6. Я сміюся, коли помічаю якусь невідповідність або безглуздість в тому, що оточує.
7. Гумор допомагає хорошим стосункам.
8. Гумор потрібний, щоб висміяти чужака в групі.
9. Гумор нічого не міняє в життєвій ситуації.
10. Сміх допомагає зняти фізичну напругу.

11. Сміх інших з мене є принизливим.
12. Сміх допомагає приховати істинні наміри.

Б. Питання на трансценденцію.

1. Я жартую, коли мені сумно.
2. Я жартую, щоб змінити усталені стосунки з людьми.
3. Я жартую, щоб мене зрозуміли в усіх ракурсах.
4. Я сміюся, коли глибоко розумію мотиви чийогось висловлювання.
5. Я сміюся, коли замислюю щось несподіване.
6. Я сміюся, коли бачу рішення якоїсь проблеми.
7. Гумор допомагає бути вище за обставини.
8. Гумор допомагає подивитися на себе збоку, зі сторони.
9. Гумор допомагає подивитися на життя свіжим поглядом.
10. Сміх міняє стиль мислення.
11. Сміх інших з мене надихає мене на неординарні вчинки.
12. У сміху розкривається душа.

Інтерпретація. Розрахувати суму балів за шкалами А і Б. Якщо сума балів за шкалою А більше, ніж за шкалою Б, то домінує установка на гомеостаз.

Якщо сума балів за шкалою Б більше, ніж за шкалою А, то домінує установка на самотрансценденцію і розвиток.

Тест-вправа для самооцінки типу почуття гумору (за Домбровською І. С.) [4].

На основі аналізу літератури, присвяченої гумору, і аналізу феноменології гумору нам бачиться оптимальним виділення наступних типів гумору: схильність до створення гумору (діяльність, активність гумору) і схильність до сприйняття гумору (когнітивна, реактивність гумору). Розрізнення індивідуальних відмінностей в схильності до створення або сприйняття гумору досить традиційно в психології, сходять до Фрейда, і експліковано Меткалфом і Феліблом в розрізненні «юмороптики» і «юморобики».

Інструкція. «Оцініть по 5 бальній шкалі міру того, наскільки висловлювання підходять Вам за шкалою:

Завжди	Часто	Іноді	Рідко	Ніколи
4	3	2	1	0

А. Активність гумору

1. Я використовую будь-який випадок, щоб пожартувати.
2. Я переказую жарти або анекдоти.
3. Я розшукую гумористичну літературу і фільми, щоб почитати або подивитися.
4. Мені подобається виставити іншу людину в смішному світлі.
5. Я роблю з себе клоуна.
6. Я намагаюся розповідати історії зі свого або чужого життя так, щоб було смішно їх слухати.
7. Якщо я бачу щось смішне, то вказую на смішне іншим.
8. Якщо я знаходжуся в компанії людей, що сміються, то теж сміюся.
9. Якщо я помічаю сумну людину, то намагаюся її розсмішити.
10. Мені подобається висміювати вади людей.

Б. Реактивність гумору

1. Я помічаю смішне у багатьох подіях життя.
2. Я розумію контекст жартів багатьох людей.
3. Я можу розсміятися або посміхатися, навіть якщо читаю книгу або дивлюся фільм наодинці.

4. У мене може викликати почуття гумору навіть те, що несмішно іншим.
5. Я розумію гумор інших людей, але сам не прагну жартувати.
6. Буває, що спочатку я помічу щось смішне, а потім зрозумію, що за ним криється серйозна проблема.
7. Мене легко розсмішити.
8. Вважаю, що є теми, на які жартувати недобре.
9. Я розумію навіть тонкий, закамуфльований гумор.
10. Мені важко докорити в нерозумінні гумору.

Інтерпретація. Розрахувати суму балів за шкалами А і Б. Якщо кількість балів за шкалою А у вас більше, ніж за шкалою Б, то ви схильні до активного гумору, тобто навіть якщо недостатньо розумієте гумор інших людей, прагнете пожартувати самі. Якщо наооборот, то до реактивного, тобто гумор розумієте, але не прагнете його створювати.

Ψ КОРЕКЦІЙНО – РОЗВИТКОВИЙ БЛОК

Чи можна навчитися гумору

Гумору можна вчитися, стверджує Домбровська І. С. Але люди мають неоднакові здібності породжувати гумор. Одним це легко, інші навіть, коли стараються не можуть створити жарт або посміхнутися на чийсь жарт.

Спостерігаючи за тим, як інші жартують, в яких ситуаціях, з якою метою і з яким результатом, можна вчитися гумору цілеспрямовано. Для цього треба розвивати:

1. Спостережливість і здатність виділяти головне в об'єктах життєвого світу.
2. Уміння порівнювати, шукати схожості і відмінності.
3. Уміння одним словом охарактеризувати головне, схожість або відмінність.
4. Уміння подумки грати образами і виявляти протиріччя.
5. Уміння мовою скласти фразу так, щоб в ній був парадокс, протиріччя і розв'язка.
6. Уміння римувати слова з сенсом і за звучанням, так щоб народжувалася нова думка.

Тренувати здатність до гумору можна на тренінгах спілкування і на тренінгах креативності. Можна спробувати і в житті. Але варто пам'ятати, що ефект гумору може бути несподіваним і непередбаченим. Тому здатність до гумору потрібно застосовувати з почуттям міри, такту і смаку.

У багатьох підручниках з ораторської майстерності рекомендують застосовувати гумор цілеспрямовано. Навіщо?

Щоб:

1. притягнути і утримати увагу (залучити в контакт інших осіб і підтримувати увагу);
2. підтримати гарний настрій (як фоновий чинник спілкування);
3. позначити проблему, тому що гумор за рахунок своєї метафоричності робить мову яскравіше, ніж логічний аналіз;
4. змінити установки аудиторії за рахунок несподіваного сенсу гумору;
5. показати, що харизматичний оратор «свій хлопець» в тій або іншій групі.

Для харизматичних людей, лідерів громадської думки дуже часто властива здатність до породження гумору і його використання для впливу.

Саморегуляція настрою за допомогою гумору.

Людам з поганим настроєм часто важко жити. Підняти настрій можуть друзі, спілкування з природою і мистецтвом, добрий жарт, анекдот, посмішка друга. Підняти самому собі настрій може і сама людина. Важливо самому управляти своїм настроєм. І цьому

може допомогти гумор. Вчитимемося відноситися з гумором до свого невдалого настрою і перетворювати його на добрий.

Вправи на розвиток емоцій і почуттів

1. Вправа. Щоб дізнатися, наскільки ви розумієте свої почуття, дайте відповідь на 3 питання:

1. Яку емоцію я зараз відчуваю?
2. Саме зараз ця емоція корисна для мене?
3. Як часто впродовж дня я відчуваю цю емоцію?

Опишіть тільки ті емоції, які ви відмітили у себе при читанні цих питань. Вправа допоможе запустити процес самоаналізу. Виконуйте вправу регулярно в різних ситуаціях, і з часом ви звикнете звертати увагу на свої почуття.

2. Вправа «Щоденник емоцій».

Впродовж дня записуйте усі свої емоції і події, які їх викликали. Мета – краще зрозуміти себе. Для візуалізації можна використати фломастери для позначення кольору емоцій або смайлики. А потім поставте собі завдання – збільшити кількість веселих смайликів. І пам'ятайте, що більшість подій – самі по собі нейтральні. А емоції – це лише наша реакція на них.

Кетлін Адамс – психотерапевт, відома фахівчиня з щоденникової терапії – зібрала і проаналізувала реальні особисті записи різних людей, детально розглянувши, яку роль той або інший щоденник зіграв в досягненні конкретного результату. Щоденник, стверджує дослідниця, – надійний інструмент самоаналізу і самоусвідомлення, він допоможе поліпшити взаємовідносини з оточенням, виявити підсвідомі мотиви вчинків, відновити душевну рівновагу після пережитого горя, вирішити багато проблем, що накопичилися, впоратися з образою, відчуттям провини і навіть вилікувати душевні рани, отримані в дитинстві.

Недосліджене життя не гідне того, щоб його прожити, – писав Сократ. Щоденникова терапія – ведення особистих записів, що сприяє збереженню психічного здоров'я і упевненості в собі, – бере свій початок в Японії Х століття, де придворні пані епохи Хейан (період японської історії з 794 по 1185 рр.) писали роздуми про життя і любов в «книгах до сну». Американський психотерапевт Айра Прогофф, один з перших прибічників щоденникової терапії, в 1966 році провів перший семінар з терапевтичного ведення щоденника.

«Ведення щоденника – майже ідеальне хобі: недороге, доступне, не вимагає спеціального спорядження і навичок», – вважає Кетлін Адамс. «Для людей, які піклуються про інших, а не про себе, щоденник може стати невичерпним джерелом для самовиховання», – продовжує автор.

Ведення особистого щоденника допомагає усвідомити, що ж ми реально відчуваємо, об'єднує спогади минулого з нашим нинішнім досвідом і створює чіткий контекст. Це допомагає нам знайти креативні рішення існуючих проблем і нові підходи до старих.

Записування власних думок допомагає використати обидві півкулі мозку для вирішення проблеми.

3. Бібліотерапія. Уривок з книги Р. М. Грановської «Психологія в прикладах» [3].

І з наступним уривком хочу побажати вам, читачам, жити з почуттям гумору в здоров'ї довгі роки, не дивлячись ні на які зовнішні або внутрішні зміни. Гумор – ваше знаряддя, ваш друг! Посміятися над проблемою – означає знизити її значущість, вважає Грановська Р. М.

ВЧИНОК, НАВІТЬ СКРОМНИЙ, ДІЄВШИЙ ТРИВАЛОЇ ПРОМОВИ

Одного разу знаменитий Карнегі, творець, автор школи навчання керівників і менеджерів, запропонував своїм слухачам таке завдання: кожному знайти на службі людину, яка відноситься до нього найгірше, і постаратися 2-3 рази в день йому посміхнутися. Один з його слухачів згадав, що спочатку віднісся до цього завдання з великим скепсисом. Проте, незважаючи на недовіру, одного разу уранці вирішив спробувати. У момент ухвалення цього рішення він голився. Подивившись в дзеркало, він побачив похмуру і невдоволену фізіономію. «Чим біс не жартує, спробую!»! За сніданком він посміхнувся дружині. До моменту початку експерименту він прожив з дружиною 16 років. Жінка здивовано подивилася на чоловіка і запитала, чи здоровий він? Чоловік відповів, що вирішив щодня починати з посмішки. Дружина порадила все-таки виміряти температуру. Через місяць супруги зрозуміли, що ці 30 днів були найприємнішими за останні роки спільного життя. Тоді він наважився розповсюдити експеримент на службі. Через деякий час один з його підлеглих сказав: «Шеф, я не знаю, що з вами сталося, але щось людяне з'явилося на вашому обличчі!»!

Людині бракує знань та умінь подолання складних життєвих ситуацій конструктивними способами, навичок саморегуляції, здатності розуміти і перетворювати свій емоційний стан, здібностей до рефлексії – тобто всього того, що у своїй сукупності визначає психологічну культуру особистості.

Казібекова В. Ф. зауважує, що психологічна компетентність індивіда, рівень його психологічної освіченості й культури разом із соціальним досвідом визначають конкретні форми адаптивних процесів у стресостійких ситуаціях [7].

Людина, яка поліпшує власне психологічне здоров'я, стає здатною радіти життю у всіх його проявах, і поруч із нею кожному хочеться посміхнутися і забути про свої нескінченні проблеми, зазначає відома українська психологіня, академік Національної академії педагогічних наук України Титаренко Т. М. [16].

І наостанок, наведемо поради з її монографії «Психологічне здоров'я особистості: засоби самопомоги в умовах тривалої травматизації».

А. Ніколи не пізно підвищувати, розвивати свій **емоційний інтелект**. Розвиваючи власні емоційні здібності, людина стає більш уважною до своїх близьких, що сприяє створенню захищеного від вигоряння, комфортного і безпечного простору життя, відкриває перспективи до все більш повної задоволеності своїми сімейними стосунками.

Щоб самопомога була ефективною, бажано пам'ятати про основні вектори роботи над собою: підвищення самоприйняття, розвиток комунікативної компетентності, прагнення до самореалізованості і цілісності.

Б. **Самоприйняття** не передбачає зниження рівня вимогливості до себе, відмови від відповідальності і самодисципліни чи безмежної поблажливості до власних недоліків і помилок. **Поліпшення самоприйняття** – це насамперед розвиток **власної рефлексивності**. Мішені внутрішніх зусиль:

- а) формування звички до перманентного самоспостереження;
- б) осмислення власного ставлення до мінливих життєвих обставин;
- в) вчасна увага до внутрішніх суперечностей, які час від часу виникають.

В. **Висока комунікативна компетентність** не передбачає простого збільшення кількості знайомих, друзів, зростання інтенсивності спілкування в соціальних мережах. Ми не можемо перетворитися з інтровертів в екстравертів, та це й не потрібно.

Досягнення **більш високого рівня комунікативної компетентності** – це перш за все увага до **формування загального доброзичливого ставлення до оточення**.

Мішені внутрішніх зусиль:

а) зростання толерантності до інакшості тих, хто поруч, їхньої несхожості на нас, інших цінностей і пріоритетів;

б) розвиток емпатійності, чуйності до переживань тих людей, з ким нас зводить доля;

в) формування поступливості, здатності до компромісів заради взаєморозуміння і співробітництва.

Г. **Продуктивна самореалізація** не означає, що людина має заробляти великі гроші, досягати кар'єрних висот чи безмежної влади. Більш високий рівень реалізованості та самоєфективності виявляється в **розширенні, розвитку внутрішнього потенціалу, знаходженні власного покликання**.

Мішені внутрішніх зусиль:

а) активізація уваги до власних зацікавлень, здібностей, обдаровань;

б) розвиток довготривалої мотивації, формування здатності долати перешкоди;

в) щоденна стимуляція креативності і віри у власні сили.

Д. **Особистісна цілісність** не ототожнюється з прагненням стабільних умов існування, пошуком прогнозованості і передбачуваності. Досягнення більшої цілісності – **це передусім розвиток почуття власної неперервності, гнучкості, змінюваності**.

Серед головних мішеней внутрішніх зусиль слід назвати розвиток здатності поєднувати власне минуле, теперішнє і майбутнє, формування готовності до ціннісно-сміслового оновлення під впливом життєвих несподіванок та роботу над життєстійкістю, здатністю сприймати випробування як стимул для зростання.



ЛІТЕРАТУРА

1. Буровихина И. А., Леонтьев Д. А., Осин Е. Н. Силы характера как ресурсы личности подростка: опыт применения опросника «профиль личностных достоинств» // Психологическая диагностика, 2007, № 1. – С. 107-127.

2. Волженцева И. В. Психологические особенности юмора как метод регулирования эмоционального состояния человека в разных психотерапиях школ. / И. В. Волженцева // Paradigm of Knowledge № 2 (40), 2020. – Режим доступа: <http://oaji.net/articles/2020/1739-1590120507.pdf>

3. Грановская Р. М. Психология в примерах. Психология в примерах / Р. М. Грановская. – СПб : Речь, 2007. – 247.

4. Домбровская И. С. Юмор в контексте развития. Т/О «НЕФОРМАТ»: Accent Graphics Communications, Montreal, 2014. – Режим доступа: https://psy.su/mod_files/additions_1/file_file_additions_1_3060.pdf

5. Иваницкий А. В. Психологический ресурс как интегральная характеристика личности // *Современные проблемы науки и образования*. – 2015. – № 2-3.

6. Иванова, Т. В. Социально-перцептивная компетентность и ее развитие средствами рисованного юмора: автореф. ... дис. канд. психол. наук / Иванова Татьяна Вениаминовна. – Самара, 1999. – 25 с.

7. Казібекова В. Ф. Психологічні ресурси особистості: філософсько-психологічний зміст / В. Ф. Казібекова // *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Психологічні науки*. – 2017. – Вип. 2(1). – С. 120-127. – Режим доступа: <https://cutt.ly/AxMJswL>

8. Карамушка Л. М., Толков О. С. Методики діагностики психологічних особливостей інноваційних змін в освітніх організаціях: навчальний практикум для слухачів очно-дистанційної форми навчання в системі післядипломної педагогічної освіти. /

- Л. М. Карамушка, О. С. Толков. – К. : Вид-во ДВНЗ «Університет менеджменту освіти НАПН України», 2013. – 53 с.
9. Кинчер Дж. Книга о тебе. 40 тестов-самоисследований. Сер.: Азбука психологии / Джонни Кинчер. СПб. : Питер, 1997. – 224 с.
 10. Кон И. С. В поисках себя: личность и ее самосознание. М. : Политиздат, 1984.
 11. Ларионова Л.И. Проблема ресурсного подхода в психолого-педагогической литературе // *Психология. Историко-критические обзоры и современные исследования*. Т. 6, № 6А, 2017. С. 50–58.
 12. Мусийчук М. В. Юмор в психотерапии и консультировании: проблемы и решения в современных парадигмах // *Медицинская психология в России: электрон. науч. журн.* – 2017. – Т. 9, № 3 (44). – С. 9. Электронный ресурс. – URL: <http://mprj.ru>
 13. Почебут Л. Г. Кросс-культурная и этническая психология : учеб. пособ. – СПб. : Питер, 2012. – 336 с.
 14. Рыбкин И. В. Коучинг Социального Успеха / И. В. Рыбкин. – М. : Институт общегуманитарных исследований, 2005. – 224 с.
 15. Словник української мови: в 11 тт. / АН УРСР. Інститут мовознавства; за ред. І. К. Білодіда. – К.: Наукова думка, 1970–1980. – Т. 7. – С. 515.
 16. Титаренко Т. М. Психологічне здоров'я особистості: засоби самопомоги в умовах тривалої травматизації: монографія / Т. М. Титаренко / Національна академія педагогічних наук України, Інститут соціальної та політичної психології. – Кропивницький : Імекс-ЛТД, 2018. – 160 с.
 17. Ушкалов Л. В. Григорій Сковорода: семінарій. – Харків : Майдан, 2004. – 776 с.
 18. Ушкалов Л. В. «Пізнай себе». Українська ідея Григорія Сковороди. / Л. В. Ушкалов. – Режим доступу: <http://tyzhden.ua/History/67626>
 19. Фейдл Ч., Бялик М., Триллинг Б. Четырёхмерное образование: компетенции, которые нужны для успеха. [Электронный ресурс] / Чарльз Фейдл, Майя Бялик, Берни Триллинг. – Режим доступу: http://nios.ru/sites/nios.ru/files/poleznoe/4D_Education_0.pdf
 20. Філатова Н. В. Григорій Сковорода. «сродна праця» і профорієнтація військовослужбовців, слухачів курсів у межах проекту «Україна-Норвегія», як умова їх успішної соціальної адаптації. / *Менеджмент підприємницької діяльності: навч. посіб. для професійної підготовки військовослужбовців ЗС України, звільнених у запас. Проект «Україна-Норвегія»*. – Вип. 5, 2017. – Одеса : Бондаренко М. О. – 2017. – С. 167-187.
 21. Філатова Н. В. Гумор як засіб оптимізації психофізіологічного стану особистості. / *Менеджмент підприємницької діяльності: навч. посіб. для професійної підготовки військовослужбовців ЗС України звільнених у запас. Проект «Норвегія – Україна»*. – Вип. 8, 2020. – Одеса : Видавничий дім «Гельветика». – 2020. – С. 207-224.
 22. Філатова Н. В. Креативне мислення, «гнучкі навички» і конкурентоспроможність на ринку праці військовослужбовців, випускників курсів у межах проекту «Україна-Норвегія». / *Менеджмент підприємницької діяльності: навч. посіб. для професійної підготовки військовослужбовців ЗС України, звільнених у запас. Проект «Україна-Норвегія»*. – Вип. 6, 2018. – Одеса : Видавничий дім «Гельветика». – 2018. – С. 216-233.
 23. Шейнов В. П. Психологическое влияние. – Минск : Харвест, 2013. – 800 с.
 24. Шпет Г. Г. Очерк развития русской философии. – Петроград : Колос. – 1922. – Ч. 1. – 349 с.
 25. Hobfoll S. E., Lilly R. S. Resource conservation as a strategy for community psychology // *Journal of Community Psychology*. – № 21. – 1993. – P. 128–148.
 26. Lazarus R. S., Launier R. Stressbezogene transaktionen zwischen PERSON UND Umwelt. In R. Nitsch (Hrsg.). *Stress: Theorien, untersuchungen, Massnahmen*. Bern: Huber, 1981. S.213-259.
 27. Peterson, Christopher; Seligman, Martin E. P.: *Character strengths and virtues: A handbook and classification*, Oxford University Press 2004.



Філатова Н. В.,
практичний психолог, магістр управління

УКРАЇНСЬКІ ПОЕЗІЇ ЯК ПСИХОЛОГІЧНИЙ РЕСУРС ОСОБИСТОСТІ

Березень багатий на визначні події, пов'язані з творчістю та мистецтвом, мистецтвом слова – Всесвітній день поезії за ініціативою ЮНЕСКО, дні народження геніального сина України Тараса Шевченка (207 річниця) й сучасної української поетеси, «совісті нації» і «морального авторитету» Ліни Костенко (91 річниця). А незабаром весь світ відзначав важливу дату – 150-річчя з дня народження співачки «досвітніх вогнів», української Сапфо, дочки Прометея Лесі Українки.

У цьому році й важлива ювілейна дата для нашого проєкту, проєкту «Норвегія-Україна»! Нам вже – 5! Вже п'ять років ми зустрічаємося з ВАМИ, наші слухачі, майбутні підприємці, керівники, менеджери малого бізнесу в рамках професійної підготовки військовослужбовців ЗС України, звільнених у запас та членів їх сімей у межах проєкту «Норвегія-Україна» на базі Південноукраїнського національного педагогічного університету імені К. Д. Ушинського. П'ять років спілкування, п'ять років навчання, п'ять років розвитку, п'ять років становлення, п'ять років безцінного досвіду як для ВАС, так і для нас, педагогічного колективу проєкту.

За цей час з кожною групою ми на практичних заняттях пізнавали себе (чи пам'ятаєте «Пізнай себе і ти пізнаєш увесь світ!»?), пізнавали інших і себе серед інших (чи пам'ятаєте наші ігри та вправи на командоутворення, розвиток навичок комунікації?), розвивали креативність (творчеськість) та нові компетентності людини ХХІ віку (так звані «soft skills») – ЕІ (емоційний інтелект), життєстійкість (резильєнтність), інтуїцію тощо, все те, що однозначно сприяє підвищенню ВАШОЇ конкурентноспроможності на ринку праці в такому невизначеному мінливому сучасному VUCA-світі.

Наші заняття були незвичайно креативні, тому, що Ви – надзвичайні особистості, схильні до пізнання нового та саморозвитку, навчання впродовж життя (lifelong learning – LLL), бачення світу через призму творчості.

Щиро дякую ВАМ за ті часи, що проведено нами як оффлайн, так і онлайн (виклики часу не стали завадою) в спільній навчальній діяльності!

Тому й сьогодні вважаю за доцільне зробити нашу ювілейну зустріч на сторінках навчального посібника «Менеджмент підприємницької діяльності» творчою та незвичайною, зробити спробу поєднати ПОЕЗІЮ та ПСИХОЛОГІЮ! Адже, «поезія – це завжди неповторність, якийсь безсмертний дотик до душі...», як пише Ліна Костенко. Так і психологія, це теж, як вважали люди здавна – наука про душу («психе» з давньогрецької – душа, «логос» – наука).

Отже, вперед!

Поет – творча людина, за влучним епітетом Віктора Гюґо це – «світ, одною охоплений людиною». Але й сприйняття творчості, мистецтва це теж творчий акт.

«Ось чому і сприйняття мистецтва вимагає творчості, тому що і для сприйняття мистецтва недостатньо просто щиро пережити те почуття, яке володіло автором, недостатньо розібратися і в структурі самого твору – необхідно ще творчо здолати своє власне почуття, знайти його катарсис, і тільки тоді дія мистецтва позначиться сповна», – вважав відомий вчений зі світовим ім'ям Лев Семенович Виготський [3].

Що ж поєднує поета та читача спробуємо розглянути на цих сторінках.

Висока духовна організація, незвичайне сприйняття навколишнього світу, вміння пізнавати себе і через себе всесвіт, рефлексія, самоемпатія та емпатія, натхнення, творчість, прагнення до польоту душі та самовираження відчуттів від цього через слово, бачення дуальності людини, її злетів і падінь і через те неймовірна любов до життя ... Може так, а може ні ...

*А й правда, крилатим ґрунту не
треба.*

Землі немає, то буде небо.

Немає поля, то буде воля.

Немає пари, то будуть хмари.

В цьому, напевно, правда пташина...

А як же людина? А що ж людина?

Живе на землі. Сама не літає.

А крила має. А крила має!

*Вони, ті крила, не з пуху-пір'я,
А з правди, чесноти і довір'я.*

У кого – з вірності у коханні.

У кого – з вічного поривання.

У кого – з щирості до роботи.

У кого – з щедрості на турботи.

У кого – з пісні, або з надії,

Або з поезії, або з мрії.

Людина нібито не літає...

А крила має. А крила має!

Ліна Костенко. «Крила» 1930 р. н.

Марина Іванівна Цветаєва, поетеса Срібного віку, писала «Проза, це те, що надокучило. Мені ніщо не надокучило: Етна – чомусь близька, кури – чомусь ненавиджу, навіть каструльки не надокучили, чомусь їх: або ненавиджу, або: не бачу, я ніколи не повірю в «прозу», її немає, я її жодного разу в житті не зустрічала, ні кінчика хвоста її. Коли під всім, за всім і надо всім: боги, біди, духи, долі, крила, хвости – яка тут може бути «проза». Коли все на кулі, що крутиться?! У середині якої – ВОГОНЬ». Із записників. З листа В. М. Буніної. Кламар, 19 серпня 1933 р. [11].

Як перегукуються ці слова з віршами української поетеси-шістдесятниці Ліни Костенко.

Нам треба жити кожним днем,

Не ждуть омріяної дати.

Горить сьогоднішнім вогнем,

Бо «потім» може й не настати.

Ліна Костенко. «Нам треба жити кожним днем...» 1930 р. н.

«Нам треба жити кожним днем...», – зауважує поетеса, – «І все на світі треба пережити, І кожен фініш – це, по суті, старт...» [9]. Як психологія може допомогти людині зробити крок вперед, крок до мети, мрії, до майбутнього.

Ви ніколи не замислювалися, чому така тривала і стійка потреба людства в магах і чародіях? Всі хочуть, і це нормально, отримати відповідь «сьогодні і зараз», «тут і зараз».

Психологія на відміну від магії не може сказати людям, як вони повинні прожити своє життя. Однак вона може запропонувати дієві засоби у вигляді практичних вправ, тренінгів чи консультаційний супровід професіональних психологів, літературу науково-популярного напрямку задля саморозвитку людини, підтримки її психічного здоров'я і підвищення психологічної культури. Але це не швидкий і миттєвий шлях, це – «мистецтво маленьких кроків».

Пропонуємо вашій увазі ПСИХОЛОГІЧНИЙ ПРАКТИКУМ, що включає діагностичний блок, спрямований на самопізнання, саморефлексію і самоаналіз та корекційно-розвитковий блок, метою якого є розвиток самоемпатії, прийняття себе як неповторної індивідуальності, як автора власного життя, творця унікального життєвого шляху, носія авторського світогляду. «Ти знаєш, що ти – людина? І хочеш того чи ні – усмішка твоя – єдина, мука твоя – єдина, очі твої – одні» – писав український поет і журналіст, шістдесятник Василь Симоненко [2].

*Ти знаєш, що ти – людина?
Ти знаєш про це чи ні?
Усмішка твоя – єдина,
Мука твоя – єдина,
Очі твої – одні.*

*Більше тебе не буде.
Завтра на цій землі
Інші ходитимуть люди,
Інші кохатимуть люди –
Добрі, ласкаві й злі.*

*Сьогодні усе для тебе –
Озера, гаї, стети.
І жити спішити треба,
Кохати спішити треба –
Гляди ж не прости!*

*Бо ти на землі – людина,
І хочеш того чи ні –
Усмішка твоя – єдина,
Мука твоя – єдина,
Очі твої – одні.*

Василь Симоненко. «Ти знаєш, що ти – людина?...» (1935 -1963)



П ПСИХОЛОГІЧНИЙ ПРАКТИКУМ ДІАГНОСТИЧНИЙ БЛОК

*Істина людини – це те, що робить її людиною
Антуан де Сент-Екзюпері*

Програма практикуму допоможе вам усвідомити і розширити ресурси власної особистості для актуалізації потенціалу саморозвитку і успішної самореалізації, сформувані позитивне ставлення до себе і до Миру, до власного життя.



Тест-опитувальник «Самооцінка рівня онтогенетичної рефлексії» (за М. П. Фетіскіним, В. В. Козловим, Г. М. Мануйловим) [10].

Мета та призначення опитувальника. Методика націлена на вивчення рівня онтогенетичної* рефлексії, що припускає аналіз минулих помилок, успішного і неуспішного досвіду життєдіяльності.

* Онтогенез (від грец. *οντογένεση*: *ον* – буття й *γένεση* – походження, народження) – індивідуальний розвиток організму з моменту утворення зиготи до природної смерті.

Інструкція. Нижче наведено питання, на які необхідно відповідати у формі «так» (+) у разі ствердної відповіді або «ні» (-) у разі негативної відповіді або «не знаю» (0), якщо ви сумніваєтеся в відповіді.

Опитувальник.

1. Чи траплялось Вам коли-небудь робити життєву помилку, результати якої Ви відчували протягом декількох місяців або років?
2. Чи можна було уникнути цієї помилки?
3. Чи траплялось Вам наполягати на власній думці, якщо Ви не упевнені на 100% у її правильності?
4. Чи розповіли б Ви кому-небудь з найближчих про свою найбільшу життєву помилку?
5. Чи вважаєте Ви, що в певному віці характер людини вже не може змінитися?
6. Якщо хтось доставив Вам невелике засмучення, чи можете Ви швидко забути про це і перейти до звичайного розпорядку?
7. Чи вважаєте Ви себе іноді невдахою?
8. Чи вважаєте Ви себе людиною з великим почуттям гумору?
9. Якщо б Ви могли змінити найважливіші події, що мали місце у минулому, побудували б Ви інакше своє життя?
10. Більше керує Вами при ухваленні щоденних особистих рішень розум, ніж емоції?
11. Чи насилу Вам дається ухвалення дрібних рішень з питань, які кожен день ставить життя?
12. Чи користувалися Ви порадами або допомогою людей, що не входять до числа самих близьких при ухваленні життєво важливих рішень?
13. Чи часто Ви повертаєтеся в спогадах до хвилин, які були для Вас неприємні?
14. Чи подобається Вам ваша особистість?
15. Чи траплялося Вам просити у кого-небудь вибачення, хоча Ви і не вважали себе винуватим?

Обробка і інтерпретація результатів

- За кожну відповідь «так» на питання 1, 3, 5, 7, 9, 11, 13 і «ні» на питання 2, 4, 6, 8, 10, 12, 14, 15 Ви отримуєте по 10 балів.
 - За кожну відповідь «не знаю» Ви отримуєте по 5 балів.
- Підрахуйте загальну кількість балів.

Інтерпретація результатів.

Вираженість рівня онтогенетичної рефлексії визначається за шкалою:

- 100-150 балів – повна відсутність рефлексії минулого досвіду. Ви маєте виняткову особливість ускладнювати собі життя. Вашими рішеннями не задоволені ні Ви, ні ваше оточення. Для виправлення ситуації необхідно краще обмірковувати свої рішення, аналізувати помилки і знайти хороших порадників в складних життєвих ситуаціях.
- 50-99 балів – рефлексія зі знаком «-», підсумком минулих помилок стає страх перед здійсненням нових. Ваша обережність, що стала результатом минулих життєвих помилок, не завжди є гарантією повного життєвого успіху. Можливо те, що Ви вважаєте

помилкою, здійсненою у минулому, просто сигнал про те, що ви змінилися. Ваш критичний розум іноді заважає виконанню Ваших глибоких бажань.

• 0-49 балів – рефлексія зі знаком «+». Аналіз досконалого і рух вперед. Найближчим часом Вам не загрожує небезпека зробити життєву помилку. Гарантія цього – Ви самі. У Вас є багато рис, які мають люди з великими здібностями до хорошого планування і передбачення власного майбутнього. Ви відчуваєте себе творцем власного життя.

«Говорити, що життя прекрасне, стверджуючи цим, ніби все в ньому добре і прекрасне, – це жалюгідна фальш; говорити, що життя огидне, жахливе, нібито перекреслюючи цим все прекрасне, чим воно так багате, – це брехня, яка свідчить про власне банкрутство. Життя могутнє, нескінченно різноманітне і чревате всім добрим і злим. І у людини в кінцевому рахунку одна справа в житті: самій привносити в нього, скільки тільки може вона, краси і добра», – стверджував наш співвітчизник, одесит, відомий психолог та філософ Сергій Леонідович Рубінштейн [7].

І йому вторить Олександр Олесь, український поет, драматург, представник символізму [6].

З журбою радість обнялась...

В сльозах, як в жемчугах, мій сміх.

І з дивним ранком ніч злилась,

І як мені розняти їх?!

В обіймах з радістю журба.

Одна летить, друга спиня...

І йде між ними боротьба,

І дужчий хто – не знаю я...

Олександр Олесь. «З журбою радість обнялась...» (1878–1944)

Тест-опитувальник «Діагностика потреби у самовдосконаленні»
(за Г. Д. Бабушкіним).

Мета опитувальника: діагностика потреби в самовдосконаленні.

Потреба в самовдосконаленні є глибинним особистісним утворенням. Прояв її у суб'єкта характеризує його як активного творця самого себе, як цілеспрямовану особистість, що не зупиняється в своєму розвитку. Дана потреба є джерелом активності особистості в різних видах діяльності і в своєму розвитку.

Інструкція. Перед Вами опитувальник, мета якого – з'ясувати особливості поведінки в різних ситуаціях. Відповідаючи на питання, Ви повинні вибрати одну з трьох запропонованих відповідей.

1. Чи представляє для Вас інтерес брати будь-коли участь в конкурсах, олімпіадах, виставках, змаганнях?

а) так; б) не надто; в) ні.

2. Як Ви вважаєте, чи повинна людина доводити свої вміння і навички до досконалості?

а) так; б) не завжди; в) ні.

3. Чи характерно для Вас прагнення виконувати лідерські функції, чи подобається вам це?

а) так; б) не завжди; в) ні.

4. Самовиховання і самоосвіта мають бути обов'язковими, якщо людина хоче досягти досконалості в чомусь?
а) так; б) не завжди; в) ні.
5. Програючи на змаганнях або отримуючи низьку оцінку (наприклад, на іспитах) Ви:
а) переживаєте і прагнете в майбутньому зайняти більш високе місце, підвищити оцінку; б) не завжди так; в) немає таких почуттів.
6. Якою мірою у Вас виражено прагнення до досягнення поставлених цілей?
а) швидше недостатньо; б) напевно достатньо; в) достатньо.
7. Поразки і невдачі мобілізують мене на досягнення поставленої мети:
а) так; б) не завжди; в) ні.
8. Чи завжди Вас задовольняли оцінки, одержувані на іспитах?
а) так; б) не завжди, іноді; в) ні.
9. У житті людина повинна керуватися перспективними цілями:
а) швидше найближчими; б) важко відповісти; в) так, перспективними.
10. Чи характерно для Вас постійне відчуття незадоволеності досягнутим?
а) ні; б) не завжди, іноді; в) так.
11. Приступаючи до гри в шахи, шашки, футбол, теніс тощо головним для учасників є:
а) перемога; б) процес гри; в) не знаю.
12. Чи характерно для Вас виконання будь-якої роботи з найвищою якістю?
а) так; б) не завжди; в) ні.
13. Постійного азарту в чому-небудь у мене не виявляється:
а) виявляється; б) іноді; в) так, так і є.
14. Для мене краще працювати самостійно, ніж з ким-то.
а) так; б) не завжди; в) ні.
15. Виступаючи в будь-яких змаганнях людина повинна прагнути до найвищих результатів:
а) так; б) не завжди так; в) ні.
16. Перебуваючи в компанії друзів, я вважаю за краще більше слухати, ніж говорити:
а) так; б) не завжди так; в) ні.
17. У незнайомій компанії я не відчуваю незручності від присутності людей, незнайомих мені.
а) відчуваю; б) не завжди; в) так, відчуваю.
18. Як Ви вважаєте, що спонукає людей до відмінного навчання, до високих показників в роботі, спорті?
а) важко відповісти; б) матеріальне стимулювання; в) прагнення бути першим.
19. Навколишні вважають мене безініціативною людиною:
а) так; б) не завжди; в) ні.
20. Кожна людина, що поважає себе, повинна постійно ставити собі все більш високі цілі:
а) ні; б) не завжди; в) так.
21. Як Ви вважаєте, чи приємно людині читати про себе позитивні відгуки в газетах, чути на зборах?
а) так; б) не всім; в) не знаю.
22. Чи вважаєте Ви, що знайшли своє покликання в житті?
а) так; б) не впевнений в цьому; в) ні.
23. Який геометричної фігурі Ви віддасте перевагу?
а) кулі; б) кубу; в) циліндру.
24. Як багато часу Ви приділяєте своєму улюбленому заняттю?
а) дуже багато; б) не багато; в) напевно, мало.

25. У процесі виконання будь-якої роботи я контролюю себе, щоб переконатися, що я роблю все правильно.

а) так; б) не завжди; в) ні.

26. Ви погоджуєтесь, коли Вас вибирають ватажком в будь-якої грі?

а) в основному ні; б) іноді; в) так.

27. Чи часто Ви виступаєте з критикою своїх товаришів, фільмів, газетних статей тощо?

а) рідко; б) іноді; в) часто.

28. Якби на зборах Вам запропонували стати керівником (старостою в групі, начальником відділу тощо), а в процесі голосування вибрали б іншого, то:

а) це мене не торкнуло би; б) не знаю, не бувало такого; в) було б трохи неприємно.

29. Я б волів хоча і не помітну роботу, але престижну і високооплачувану:

а) так; б) не знаю; в) ні.

30. Я завжди досягаю поставленої мети, які б труднощі не доводилося долати:

а) рідко; б) не завжди; в) так, так і є.

Обробка результатів. Ключ до опитувальника.

Відповіді:

➤ в питаннях з 1 по 5, з 11 по 15, з 21 по 25 оцінюються наступним чином:
а – 3 бали, б – 2 бали, в – 1 бал;

➤ в питаннях з 6 по 10, з 16 по 20, з 26 по 30 оцінюються наступним чином:
а – 1 бал, б – 2 бали, в – 3 бали.

Знаходиться загальна сума балів всіх питань.

Інтерпретація результатів.

Виразність потреби в самовдосконаленні визначається за шкалою:

1. висока ступінь вираженості потреби – 71-90 балів;
2. середня ступінь вираженості потреби – 62-70 балів;
3. низький ступінь вираженості потреби – 30-61 бал.

Василеві Куриленкові

*Зловіщий брязкіт мрій, розбитих на
кавалки,
І жах ночей, що покривають плач,
Ти, зраджений життям, яке любив так
патко,
Відчуй найглибше, але все пробач.*

*Здається, падав сніг? Здається, буде
свято?
Заквітли квіти? Зараз чи давно?
О, як байдуже все, коли душа зім'ята,
Сліпа, безкрила, сунеться на дно...*

*А ти її лови! Тримай! Тягни нагору!
Греби скоріше і пливи, пливи!
Повір: незнане щось у невідому пору
Тебе зустріне радісним: "Живи!"*

*Тоді заблисне сніг, зашепотіють квіти
І підповзуть, як нитка провідна,
Ти приймеш знов життя і так захочеш
жити!
Його пізнавши глибоко, до дна!*

Олена Теліга. «Життя» (1906—1942)

«Повір: незнане щось у невідому пору тебе зустріне радісним: «Живи!»», – переконана українська поетеса, публіцистка, літературний критик Олена Теліга [8].

Ψ КОРЕКЦІЙНО-РОЗВИТКОВИЙ БЛОК

«Карта внутрішньої країни» (за Т. Д. Зінкевич-Євстигнєвою) [4].

Мета: дослідження неусвідомлюваних цілей, шляхів їх досягнення і індивідуальних особливостей.

Інструкція: «Для ефективної самореалізації людині необхідно ясно і чітко уявляти свою мету. Проте образ мети – як айсберг. Вершину його ми усвідомлюємо, але велика частина залишається прихованою. Але саме прихована частина айсберга найсильніше впливає на наші мотиви, бажання, формує наші особливості.

Тому для ефективної роботи і самореалізації важливо досліджувати приховану частину айсберга, тобто внутрішні, неусвідомлювані процеси. Звичайні тести тут не допоможуть. Тому Вам належить відправитися в подорож у власний внутрішній світ. Провідником у світ внутрішній, неусвідомлюваний являється Ваша рука. Просто дайте їй можливість малювати, а потім Ви зможете за допомогою певних показників зрозуміти свій малюнок і усвідомити неусвідомлюване.

Покладіть перед собою аркуш паперу. Тепер замисліться про контур, який визначає межі країни. Контур утворює силует країни.

На що схожий силует внутрішньої країни? Одні мандрівники вважають, що контур внутрішньої країни повинен нагадувати силует людини, інші – малюють символ серця, треті – обводять свою долоню, четверті, – зображують фантастичний контур...

Мудреці говорять, що розум тут не допоможе, що тільки серце і рука мандрівника знають силует його внутрішньої країни. Візьміть олівець і дайте можливість своїй руці намалювати замкнутий контур країни. Чим наповнена країна, який у неї ландшафт? Щоб це побачити, необхідно розфарбувати внутрішній простір країни, обмежений контуром. Головне, не думати довго, а просто дати своїй руці можливість легко вибирати олівці і розфарбовувати карту країни... Ймовірно, там з'явиться особливий ландшафт: гори і долини, низовини і височини, річки, моря, озера, ліси, поляни, пустелі, болота...

Отже, карта внутрішньої країни готова. Для того, щоб «прочитати карту», потрібні умовні позначення. Зазвичай таблиця умовних позначень поміщається знизу або збоку карти. Або, якщо Ваша карта зайняла увесь лист, Ви можете помістити таблицю позначень на обороті листа.

Тепер Вам належить скласти таблицю умовних позначень. Для цього кожен колір, який Ви використали при розфарбовуванні карти, винесіть в таблицю умовних позначень у вигляді невеликого кольорового прямокутника. Якщо Ви використали червоний колір, в таблиці позначень з'явиться червоний прямокутник: якщо при розфарбовуванні карти Ви використали зелений колір, в таблиці з'явиться зелений прямокутник тощо.

Розташуйте кольорові прямокутники один під одним, як це зазвичай роблять картографи. Якщо Ви використали спеціальні значки для позначення річок, водойм, боліт, лісів, полів, гір, їх також необхідно представити в таблиці умовних позначень. Отже, частка всього того, що можна спостерігати на карті, у Вас з'явилася в таблиці умовних позначень.

Тепер необхідно присвоїти кожному кольоровому прямокутнику, кожному значку особливе значення. Оскільки ця карта внутрішньої країни, то і її ландшафт буде пов'язаний з Вашими внутрішніми процесами: думками, почуттями, бажаннями, станами. Можуть з'явитися поляни роздумів, ліс бажань, печери страхів, моря любові, річки мудрості, болота нерозуміння, піки досягнень тощо. Який внутрішній процес, почуття, думка, бажання означатиме кожен кольоровий прямокутник, – вирішувати тільки Вам. Це Ваша країна, це Ваша карта. Не варто довго думати, перше, що приходить в голову, може виявитися найправильнішим...

Отже, карта готова. Тепер по ній легко орієнтуватися, особливо якщо знати напрям.

Що роблять мандрівники, збираючись в дорогу? Вивчають карту і прокладають маршрут своєї подорожі. В першу чергу вони намічають мету. Інакше, навіщо вирушати в дорогу?

Будь ласка, візьміть яскравий олівець або ручку, уважно розгляньте карту і відмітьте прапорцем мету передбачуваної подорожі. Тобто місце на карті, де Ви хочете з'явитися. Цей значок назвемо «прапорець мети».

Тепер уважно розгляньте межі країни, і відмітьте особливим прапорцем місце, в якому Ви плануєте увійти до цієї країни. Цей значок назвемо «прапорець входу».

Отже, у Вас є два прапорці: «прапорець мети», що означає місце, що є метою Вашого шляху; і «прапорець входу», що означає місце, з якого розпочнеться Ваш шлях.

Тепер треба прокласти маршрут до мети. Подивіться, де знаходиться «прапорець мети» і як до нього краще добратися. Як Ви підете від «прапорця входу» до «прапорця мети»? Будь ласка, позначте свій маршрут пунктиром або невеликими стрілками.

Подорож і називається «подорожжю», тому що припускає повернення додому. Проклавши маршрут до мети свого шляху, досвідчений мандрівник розглядає варіанти повернення додому, виходу із країни. Будь ласка, розгляньте уважно свою карту і відмітьте особливим прапорцем місце, в якому Ви плануєте вийти з країни. Цей значок назвемо «прапорець виходу». Іноді він співпадає з «прапорцем входу», іноді – ні.

Далі, прокладете маршрут від «прапорця мети» до «прапорця виходу».

Отже, у Вас є карта, є мета шляху і маршрут. Тобто є готовність до подорожі по власній внутрішній країні.

Але, говорять, якщо детально розглянеш маршрут своєї подорожі, то, нібито вчиниш подорож. Уявіть собі, що Ви повернулися з подорожі, поклали перед собою аркуш паперу і написали: «Ця подорож навчила мене...». Будь ласка, закінчите фразу.

А тепер уважно розгляньте свій маршрут і відмітьте яким-небудь значком ту точку свого шляху, в якій, як Вам здається, Ви знаходитесь зараз. Спасибі!».

Ключ до інтерпретації «Карти внутрішньої країни»

«Прапорець мети» розташований на деякій території. Подивившись в «Таблицю умовних позначень», Ви зможете дізнатися її назву. Назва території, на якій розташований «прапорець мети», – це метафора неусвідомленого, інтуїтивного прагнення автора «Карти». В даному випадку, Ваша неусвідомлена мета. Припустимо, «прапорець мети» у Вас знаходиться на «Височині досягнень». Це означає, що Ви активно прагнете до певних соціальних досягнень, оскільки гори, височини символізують соціальне зростання, розвиток.

Інший приклад, «прапорець мети» знаходиться на «Полянні роздумів». Це означає, що в даний момент для Вас актуальним є процес роздумів, але, ймовірно, Ви доки не можете присвятити цьому стільки часу, скільки для цього необхідно. Може, Ви коливаєтеся з ухваленням рішення; чи спантеличені рішенням деякої задачі; чи Ви відчуваєте, що Вам треба «зупинитися і подумати», все зважити і зробити важливий вибір, який буде доленосним.

Ще приклад. Ваш «прапорець мети» знаходиться в Морі бажань на Острові Любові. Це означає, що в даний момент для Вас найбільш важливими є романтичні взаємовідносини, пошук партнера або вдосконалення стосунків з ним. Вода (озера, моря, річки) символізує чуттєвість, емоційність, чутливість, жіночність, еротизм. Тому, якщо «прапорці цілей» потрапляють на водну територію, Ви повинні знати, що автор «Карти» чутливий, інтуїтивний, емоційне життя для нього має велике значення.

Інший приклад. «Прапорець мети» знаходиться на перетині двох або трьох територій. Це означає, що Ваш образ мети об'єднує декілька процесів. Яких – про це розкажуть назви територій. Для того, щоб Ви почували себе задоволеним, Вам потрібне гармонійне поєднання, об'єднання цих процесів. Отже, місце розташування «прапорця мети»

розповідь Вам про те, до якого стану неусвідомлено прагне автор «Карти». Цей стан відноситиметься до певної групи потреб.

1. Енергія малюнка. Енергія малюнка – це особливе відчуття від малюнка; почуття, які викликає «Карта». На енергетику малюнка сильно впливає актуальний психоемоційний стан людини. Якщо власний малюнок викликав у Вас важке відчуття, це означає, що Ви в даний момент втомилися, надто багато працювали, і у Вас накопичилося немало внутрішніх протиріч. Що ж, в цьому випадку у Вас з'явився прекрасний привід і час, щоб розпочати з них розбиратися. Саме по собі малювання внутрішнього світу дозволяє звільнитися від великої частини внутрішньої напруги і гармонізувати власний стан.

2. Місце розташування «прапорця мети». Ліва частина символізує внутрішній світ людини; відображає його глибинні особистісні процеси. Інтроверсія. «Жіноча» частина. Символізує минуле, те, що людина вже має, на що може спиратися.

Центральна частина символізує актуальні для людини процеси. Про що вона думає, до чого прагне, що є для неї значимим. Сьогоднішня.

Права частина символізує майбутнє. «Чоловіча» частина. Соціальні процеси. Взаємовідносини в соціумі. Спрямованість в майбутнє. Екстраверсія.

По горизонталі. Верхня частина символізує ментальні процеси: думки, ідеї, фантазії, плани, спогади.

Центральна частина символізує емоційні процеси.

Нижня частина символізує сферу реальних дій. Реалізацію планів. Землю, ґрунт під ногами.

Якщо «прапорець мети» знаходиться у верхній частині «Карти», можна говорити про схильність автора малюнка до ментальних побудов. Якщо «прапорець мети» розташований у верхній правій частині «Карти», – перед Вами «генератор ідей», людина, спрямований в майбутнє. Їй неважко шукати і знаходити нові, нестандартні рішення. Прекрасні «реалізатори», в чийх «Картах» «прапорець мети» розташований в нижній частині. Зміщення «прапорця мети» в праву частину властиве людям, «орієнтованим в майбутнє», прагнучим до соціальних досягнень, інновацій. У тих, хто «зберігає традиції», пропонує методи роботи, що добре зарекомендували себе, – їх «прапорці мети» зміщені в ліву частину.

3. Розташування «прапорця мети» відносно центру «Карти». «Прапорець мети» може бути розташований в центрі «Карти». А може бути зміщений відносно центру вправо, вліво, вгору або вниз.

Якщо «прапорець мети» розташований в центрі «Карти», це означає, що образ мети є інтегруючим для особистості автора. Тобто досягнення цієї мети дозволить гармонізувати його стан, світовідчуття, знайти спокій і стабільність. З іншого боку, центральне положення «прапорця мети» вказує на здатність автора знаходити загальне в різних точках зору, координувати, балансувати, урівноважувати різноманітні процеси в команді.

Якщо «прапорець мети» розташований по центру у Вас, це означає, що в команді Ви будете не лише Лідером, але і координатором. Тому для Вас особливо важливо підтримувати в собі стан емоційної стабільності.

Усю «Карту» Ви можете умовно розділити на три рівні частини по вертикалі і три – по горизонталі. Кожна вертикаль і горизонталь має певне символічне значення. По вертикалі: (справедливо для «праворуких». У «ліворуких» символічне значення визначається «дзеркально»).

Це завдання відноситься до «проективних тестів» і дозволяє досліджувати неусвідомлювані образи цілей, шлях їх досягнення, а також індивідуальні особливості людини.

4. Характер маршруту. Тепер область Ваших досліджень – маршрут від «прапорця входу» до «прапорця мети». Лінія маршруту і його характер розкажуть Вам про те, яким чином і за яким сценарієм людина схильна домагатися бажаного, йти до своєї мети.

Питання для аналізу шляху до мети. Через які території пролягає маршрут до мети? Наприклад, маршрут до мети пролягає спочатку через Гори Перешкод, потім через Долину Розчарувань, потім через Пустелю Пошуку, до Озера Надії на Вершину Успіху. Це означає, що на початку шляху автор схильний «малювати» собі перешкоди, обмеження (Гори Перешкод). Це приводить його до розчарування, він може втратити віру у свої сили (Долина Розчарувань). Але потім він «бере себе в руки» і починає шукати вихід з положення (Пустеля Пошуку). Завдяки цьому, у нього з'являється надія і енергія для досягнення мети (Озеро Надії). І за умови, що він віритиме в перемогу, він досягає мети (Вершина Успіху).

Аналіз маршруту дозволить Вам зрозуміти, чи схильні Ви неусвідомлено «придумувати», «малювати» перешкоди на шляху до досягнення мети. Найчастіше людина сама собі «знаходить» обмеження і пастки. Як говорив відомий сатирик: «Ми самі собі придумуємо труднощі, а потім мужньо їх долаємо». Якщо на маршруті немає явних «пасток» і «перешкод», це означає, що Ви не схильні «самі створювати собі труднощі». І в цьому випадку, розглядаючи свій маршрут, Ви просто побачите, як мінятиметься Ваш стан під час просування до мети. Маршрут прокладений «по прямій» або «петляє» по всій країні. Це спостереження дозволить Вам визначити стратегію руху до мети. Є люди, які йдуть прямо, не згортаючи, не відволікаючись. Пам'ятайте, у фільмі «Чародії» Івана учили проходити крізь стіну? Для цього було необхідно: бачити мету, вірити в себе. Обидві ці умови є у тих, чий шлях прокладений «по прямій». Правда, у таких людей є одна особливість: вони можуть бути «одержимі метою». З одного боку, це прекрасно. Але, з іншого боку, це може заважати їм бачити «маленькі чудеса повсякденності». Якщо шлях «петляє» по країні, це означає, що автор «Карті» – людина творча, яка легко захоплюється, допитлива. Їй хочеться скрізь побувати, все подивитися в країні. Це прекрасно. Але, якщо такій людині Ви доручите конкретне завдання, яке треба виконати за конкретною технологією, будьте готові до того, що вона все одно віднесеться до справи творчо (тобто відійде від технічного завдання). Чи є на маршруті території, на яких спостерігається «ходіння по колу»? Територія, по якій доводиться «ходити по колу», або є «каменем спотикання», невирішеною проблемою, або значимим для людини ресурсним станом. У завданнях, для вирішення яких потрібно завзятість, упертість, цілеспрямованість, – на перший план вийдуть люди з «прямими» маршрутами. При рішенні проблем, що вимагають пошуку, творчості, гри, конструктивної інтриги, роботи в умовах невизначеності, непередбачуваності подій – на перший план вийдуть люди з «непрямими» маршрутами.

5. Розташування «прапорця входу» і «прапорця виходу». «Прапорець входу» і «прапорець виходу» задають початок і кінець шляху. Вони можуть бути розташовані в п'яти основних комбінаціях.

1. *«Прапорець входу» і «прапорець виходу» співпадають (чи знаходяться в одній частині «Карті»).* Людина приходить до того, з чого розпочала, але на новому рівні, з новими знаннями. Символізує завершення циклу «спіралі життя» і перехід на наступний рівень. Людина уміє вчитися на власному досвіді, гармонійно доводить справи до кінця.

2. *«Прапорець входу» знаходиться в нижній частині, «прапорець виходу» – у верхній.* Людина схильна йти «від практики до теорії». Спочатку діє, пробує, потім осмислює. Дослідник, що йде емпіричним шляхом. «Людина справи».

3. *«Прапорець входу» знаходиться у верхній частині, «прапорець виходу» – в нижній.* Людина схильна йти «від теорії до практики». Вона уміє спочатку все обдумати, зважити, потім «перейти до справи».

4. *«Прапорець входу» знаходиться в лівій частині, «прапорець виходу» – в правій.* Перш ніж прийняти рішення, почати яку-небудь справу, людина може переживати, обмірковувати стратегію, тривожитися. Але, почавши рух, набуває почуття перспективи. Уміє використати минулі напрацювання команди в нових справах.

5. «Прапорець входу» знаходиться в правій частині, «прапорець виходу» – в лівій. Людина уміє тонко відчувати різні «нові віяння», має «нюх», «чуття» на щось вигідне і перспективне. Уміє «вбудовувати» інноваційне в традиційне.

6. **Урок подорожі.** Тут центром уваги стає продовження фрази: «Ця подорож навчила мене, передусім...». Висловлювання, яким Ви продовжили цю фразу, розповідь Вам про те, над чим в даний момент «працює» Ваш внутрішній світ, над чим Ви роздумуєте, які питання неусвідомлено вирішуєте, в якому напрямі розвивається. Як говорили мудреці: «Щоб потрапити в ціль, потрібно побачити її пронизаною». Кожна дія, рішення, подорож містить деякий урок. Якщо Вам вдасться «вчислити» його заздалегідь, то він і стане тією «пронизаною ціллю». Фактично, продовжуючи задану фразу, Ви знаходите сенс нинішнього життєвого уроку. Тому Ваш наступний крок може бути таким: переформулюйте продовження фрази так, щоб вийшов життєствердний девіз. Наприклад, «Ця подорож навчила мене, передусім, вірити у свої сили і досягати успіху». Девіз в цьому випадку може звучати так: «Вірячи у свої сили, доб'юся успіху!». Девіз треба крупно написати яскравим чорнилами і повісити в тому місці, куди найчастіше падає Ваш погляд. Це свого роду афірмація, самонавіювання, що налаштовує Вас на «робочу хвилю». Коли пройде деякий час, Ви змінитесь, і девіз втратить свою актуальність. Його можна замінити новим. Але спочатку повторити завдання «Карти внутрішньої країни». Те ж саме необхідно зробити кожному членові Вашої команди, якщо Ви працюєте в команді і Вас цікавить командна згурпованість і командна ефективність.

7. **Точка актуального стану.** Це саме останнє завдання «Карти внутрішньої країни». Точка актуального стану покаже, на якій території Ви знаходитесь зараз. Точка актуального стану розташовується до або після «прапорця мети». Якщо Ваша точка актуального стану знаходиться до «прапорця мети», це означає, що ваша енергія досягнення велика. Мета – як маяк, освітлює шлях і надає сили. Якщо точка актуального стану знаходиться після «прапорця мети», це означає, що автор «Карти» пережив радість досягнення, і зараз йому треба сформулювати нову мету. Іноді цей процес займає немало часу.

Отже, маючи «сім ключів», Ви зможете «прочитати» «Карту внутрішньої країни».

Після такої рефлексійної техніки, такої життєстверджуючої вправи на думку спадають рядки Лесі Українки з її вічної поезії «Contra spem spero!» (з латини – «Надеюсь вопреки надежде», «Без надії сподіваюсь») – «Буду жити! Геть думи сумні!» [5].

*Гетьте, думи, ви, хмари осінні!
То ж тепера весна золота!
Чи то так у жалю, в голосінні
Проминуть молодії літа?*

*Ні, я хочу крізь сльози сміятись,
Серед лиха співати пісні,
Без надії таки сподіватись,
Жити хочу! Геть думи сумні!*

*Я на вбогім сумнім перелозі
Буду сіять барвисті квітки,
Буду сіять квітки на морозі,
Буду лить на них сльози гіркі.*

*І від сліз тих гарячих розтане
Та кора льодовая, міцна,*

*Може, квіти зійдуть – і настане
Ще й для мене весела весна.*

*Я на гору круту крем'яную
Буду камінь важкий підіймать
І, несучи вагу ту страшную,
Буду пісню веселу співать.*

*В довгу, темную нічку невидну
Не стулю ні на хвильку очей,
Все шукатиму зірку провідну,
Ясну владарку темних ночей.*

*Так! я буду крізь сльози сміятись,
Серед лиха співати пісні,
Без надії таки сподіватись,
Буду жити! Геть думи сумні!*

Леся Українка. «Contra spem spero!» (1871-1913 pp.)

Вправа «Рефлексія ресурсу особистості»

Мета. Усвідомити і прийняти відповідальність за ресурс власної особистості.

Інструкція. У центрі сонця пропонується зобразити символічний автопортрет і на променях сонця написати якості, що притаманні вам і які допомагають долати складні життєві ситуації.

*В дитинстві ще... давно, давно
колись*

Я вибіг з хати в день майовий...

Шумів травою степ шовковий,

Сміявся день, пісні лились...

Весь Божий світ сміявся, радів...

Раділо сонце, ниви, луки...

І я не виніс щастя-муки,

І задзвеніли в серці звуки,

І розітнувся мій перший спів...

Олександр Олесь. «В дитинстві ще... давно, давно колись...» (1878–1944)

Вправа «Білі крила»

Якщо на роботі ви відчуваєте постійний тиск з боку начальника або загальну напругу всередині колективу, якщо дома не все гаразд зі стосунками, то поступово Ви можете відчути, що при думках про роботу (найчастіше, коли ви з ранку йдете на роботу) чи про іншу недобру, неприємну ситуацію у Вас з'являється легка нудота, головний біль, виникає скутість в тілі. Вам як ніби хочеться затиснутися в грудочку. Подібний стан може виникнути і при поході до лікаря або на іспиті.

Для того щоб позбутися цього стану, відчути легкість всередині себе і зняти м'язові затиски вам допоможе ця вправа.

Інструкція. Глибоко вдихніть і видихніть, розправте плечі, уявіть, що за спиною у вас великі білі крила. Відчуйте, як вас наповнює світло. Подумайте про те, що світ прекрасний, що ви його любите. Відчуйте легкість всередині себе!

Повторюйте цю вправу за необхідністю.



«Мистецтво є скоріше організація нашої поведінки на майбутнє, установка вперед, вимога, яка, можливо, ніколи й не буде здійснена, але яка змушує нас прагнути поверх нашого життя до того, що лежить за нею», – вважає великий, без перебільшення, Лев Віготський. І ми цілком згодні з ним.

Сподіваємось, що матеріали статті допоможуть вам стати більш успішними в житті, більш натхненними і щасливими, отже суспільство, що складається з благополучних людей стає кращим.

І все на світі треба пережити

*І все на світі треба пережити,
І кожен фініш – це, по суті, старт,
І наперед не треба ворожити,
І за минулим плакати не варт.
Тож веселітесь, людоньки, на людях,
Хай меле млин свою одвічну дерть.
Застряло серце, мов осколок в
грудях,
Нічого, все це вилікує смерть.*

*Хай буде все небачене побачено,
Хай буде все пробачене пробачено,
Хай буде вік прожито, як належить,
На жаль, від нас нічого не
залежить...*

*А треба жити. Якось треба жити.
Це зветься досвід, витримка і гарт.*

Ліна Костенко. «І все на світі треба пережити...» 1930 р. н.

*І наперед не треба ворожити,
І за минулим плакати не варт.*

*Отак як є. А може бути й гірше,
А може бути зовсім, зовсім зле.
А поки розум од біди не згірк ще, -
Не будь рабом і смійся як Рабле!*

*Тож веселітесь, людоньки, на людях,
Хай меле млин свою одвічну дерть.
Застряло серце, мов осколок в
грудях,
Нічого, все це вилікує смерть.*

*Хай буде все небачене побачено,
Хай буде все пробачене пробачено.
Єдине, що від нас іще залежить, -
Принаймні вік прожити як
належить.*



Ви перегорнули останню сторінку статті. Якщо стаття стане порадиником у вашій роботі, житті, а запропоновані методики будуть успішно використані на практиці, вважаємо своє завдання виконаним. Успіхів Вам і вдячність за проявлений інтерес!

ЛІТЕРАТУРА

1. Бабушкин Г. Д. Психологический практикум для специализации «Теория и методика видов спорта» / Г. Д. Бабушкин. – Омск : Сиб. гос. акад. физ. культуры и спорта, 2004. – 83 с.
2. Василь Симоненко. Вибрані твори. / Василь Симоненко. Серія «Шістдесятники». К. : «Смолоскип», 2017. – 852 с.
3. Выготский Л. С. Психология искусства. М. : «Искусство», 1968. – 576 с.
4. Зинкевич-Евстигнеева Т. Д. Эффективная команда. Шаги к созданию. Руководство для тех, кто хочет создать свою команду. СПб. : Речь, 2003. – 128 с.
5. Леся Українка. Усі твори в одному томі / Леся Українка. К., Ірпінь : Перун, 2008. – 1375 с.
6. Олександр Олесь. Збірка поезій. Изд-во Центр навчальної літератури, 2020. – 154 с.
7. Рубинштейн С. Л. Бытие и сознание. Человек и мир. СПб. : Питер, 2003. – 512 с.
8. Теліга Олена. Вибрані твори / Олена Теліга. К. : «Смолоскип», 2014. – 531 с.
9. Триста поезій: вибране / Ліна Костенко. К. : А-БА-БА-ГА-ЛА-МА-ГА, 2012. – 415 с.
10. Фетискин Н. П., Козлов В. В., Мануйлов Г. М. Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп. – М. : Изд-во Института Психотерапии, 2002. – 490 с.
11. Фокин П. Е. Цветаева без глянца. СПб. : Амфора, 2008. – 710 с.



УДК 159.96

Бобро О. В.,
кандидат медичних наук, доцент
кафедри біології та охорони здоров'я

Тронько С. П.,
проректор з адміністративно-господарської діяльності
та науково-педагогічної роботи,
кандидат історичних наук, доцент

ВИЗНАЧЕННЯ ПРЕВЕНТИВНИХ ДІЙ У СТРЕСОВИХ СИТУАЦІЯХ

Постановка проблеми. Стрес, як біологічне явище властиве всьому живому. Це пояснюється тим, що життя це динамічна рівновага організму з навколишнім середовищем. А однією з умов нормальної життєдіяльності організму є підтримання сталості внутрішнього середовища, тобто «гомеостазу». Гомеостаз проявляється підтримкою фізіологічних, біохімічних, біоелектричних параметрів організму на постійному рівні з незначними коливаннями. Вихід параметрів за фізіологічну норму організм може трактувати як стрес. А на стрес він реагує стрес-реакцією, тобто адаптивним процесом, що спрямовано на відновлення параметрів та збереження життєдіяльності. Стрес-реакцію запускає стрес-система: складний регуляторний комплекс, який допомагає координувати гомеостаз у звичайних умовах і відіграє ключову роль в активації і координації змін у організмі. Таким чином, щоб уникнути змін у організмі які він може розцінити як загрозові для гомеостазу необхідно дотримуватись превентивних дій. Важливо пам'ятати, що не тільки фізичні, хімічні та екологічні (тощо) фактори можуть стати стресорами: різкі зміни емоційного стану також можуть запустити стрес-реакцію (гіпоталамус, що є «дозорцем» центральної нервової системи та відповідає за нервову регуляцію ендокринних функцій також є доволі чутливим до змінення емоційного стану, особливо різкого змінення).

Таким чином до превентивних дій можна віднести спробу ліквідувати вплив стресору завдяки змінню когнітивної оцінки до сприймання ситуації, або завдяки підвищенню стійкості до дії стресора.

Існують способи превентивного подолання стресу:

- 1) Уникання стресов шляхом регулювання умов життя та діяльності.
- 2) Оптимізація рівня вимог ситуації до людини.
- 3) Зміна поведінки людини.
- 4) Розвиток особистих ресурсів для подолання стресу.

А також існують способи оперативного подолання стресу:

- 1) Контроль за стресорами та признаками стресу (вибір адекватної індивідуальної стратегії поведінки).
- 2) «Наступ» на стресори (пошук вирішення задач і мобілізація а проблем).
- 3) Організація ресурсів (мобілізація ефективних зусиль по подоланню стресу).
- 4) Переносимість дії стресу (підвищення стійкості різними шляхами: переоцінка цінностей, зниження значимості стресору, вольові зусилля, тощо).
- 5) Зниження збудження (зменшення психічної напруги за рахунок корекції стану, за можливістю і фізіологічного і психічного стану).

Сучасні реалії характеризуються швидким зростанням стресових ситуацій. Все частіше лунають у соціумі такі поняття як «кризова ситуація», «травматична подія», «критичний інцидент», «надзвичайна ситуація». Вплив екстремальних ситуацій на людину приводить до порушення механізмів психофізіологічної регуляції і у подальшому може проявлятися у розвитку неврозів, депресій, різноманітних залежностей, психосоматичних захворювань, тощо. Одним з результатів впливу надзвичайної кризової ситуації на людину може бути розвиток гострих та хронічних розладів після перенесення стресу.

На даний час стресові розлади (СР) розглядають як один з видів розладів адаптації, викликаних впливом стресогеного фактору. До основних проявів стресових розладів відносять когнітивні, психічні та рухові порушення різного ступеню. Відомо, що тривога займає одне з головних місць у формуванні реакції на стрес. Так як тривога це сигнал неблагодолуччя та небезпеки для організму вона активізує процеси психічної та соматичної адаптації. Якщо сила стресогенного фактору перевищує адаптивні можливості організму то виникають порушення не тільки психологічних, а й фізіологічних реакцій.

За класичним науковим визначенням існують два види стресу: фізіологічний та психологічний. Фізіологічний стрес – це реакція організму на стресогенні фактори зовнішнього та внутрішнього походження: кровотеча, переохолодження, фізична перенапруга, тощо. Психологічний стрес виникає у відповідь на стресогенні фактори що мають велике психологічне значення для особи – це доволі суб'єктивна оцінка ситуації. Але в обох випадках у справу втручаються центральна нервова, вегетативна та ендокринна системи які мобілізують увесь організм на відновлення гомеостазу та зниження дії стресового фактору. Гомеостаз характеризується наявністю постійного рівня усіх параметрів організму: біоелектричних, біохімічних, фізіологічних, наприклад: рівень артеріального тиску, кількість цукру у крові, рівень гормонів та ін. Напроти, стресові фактори – викликають порушення даних параметрів.

Стреси поділяють:

- за тривалістю: гострий та хронічний.
- за впливом на організм: деструктивний (дистрес) та конструктивний (еустрес).
- за об'єктом впливу: фізіологічний або психологічний (емоційний).

Необхідно зазначити, що невеличка доза стресу справляє позитивний вплив на нашу психіку, повертає нам молодість і життєві сили, відточує наші навички долати побічні ефекти неприємних ситуацій. Справжня проблема полягає в руйнівних наслідках тих стресів, які називають дистрессами, що руйнують і кар'єру, і стосунки, і шлюб, і здоров'я, і життя людини.

Засвідчено: нездатність долати повсякденні стреси є головною причиною захворювань [Максименко С.Д.]. Фізіологічний стрес виникає від фізичного перевантаження організму і (чи) впливу на нього шкідливих чинників навколишнього середовища (зависока чи занижка температура в робочому приміщенні, сильні запахи, недостатнє освітлення, підвищений рівень шуму). Психологічний стрес є наслідком порушення психологічної стійкості особистості з низки причин: ображеного самолюбства; образи; роботи, що не відповідає кваліфікації. Крім того, такий стрес може бути наслідком психологічного перевантаження людини: виконання занадто великого обсягу робіт та відповідальності за якість складної й тривалої роботи.

Інформаційний стрес виникає в ситуаціях інформаційних перевантажень чи від інформаційного вакууму.

Професійний стрес – це емоційний стан людини, який викликається несподіваною та напруженою ситуацією у трудовому колективі, конфліктними взаємовідносинами, інтелектуальним і емоційним перевантаженням. Тривалі професійні стреси призводять до виникнення синдрому емоційного вигорання.

Менеджерський стрес – це тип стресу, зумовлений чинниками, пов'язаними з діяльністю менеджера, його взаєминами з людьми в умовах складних ринкових відносин, коли

динамічно змінюється навколишнє середовище й кон'юнктура ринку, посилюється конкурентна боротьба, і тому виникає необхідність приймати оперативні адекватні управлінські рішення для забезпечення стійкого розвитку підприємства, його конкурентоздатності [Русинка І.І.].

Біосоціальна природа людини призводить до виникнення нового виду стресу – психосоціального. Психосоціальний стрес – це патофізіологічні зміни в організмі у відповідь на звичайні фактори та реалії повсякденного життя, що набувають домінуючого значення. Вони чисельні: це й побутовий стрес, це стрес вдома і на роботі, це фінансовий стрес, екологічний стрес, це відчуття тривоги, депресії, невпевненості в завтрашньому дні [Чепига М.П.].

Стресори – це чинники навколишнього середовища або особисті, дія яких виводить з рівноваги фізіологічні й психічні функції людини, що позначаються на нервовій системі організму та спричиняють виникнення стресу. Стрес-подразники бувають 3 типів:

а) стрес-подразники I категорії нам практично не підвласні: ціни, податки, погода, характер людей, які нас оточують;

б) стресори II категорії – це стресори, на які ми можемо і повинні впливати: необдумані наші дії, нездатність керувати своїм часом. Тобто це те, на що ми повинні звертати увагу і при правильності дій, ми можемо змінити ситуацію;

в) до III групи стресорів належать події та явища, які ми самі перетворюємо на проблеми.

Для того, щоб позбутися стресора III групи, нам лише необхідно по-іншому подивитись на ситуацію. Наприклад, всім відомий герой роману Д. Дефо Робінзон Крузо, опинившись на безлюдному острові зумів знайти позитивні сторони в сумних обставинах свого положення. Він поділив зошит на дві колонки і в лівій написав підзаголовок «Зло» під яким: «Я закинутий на безлюдний острів», а поруч під заголовком «Добро» відмітив: «Але я живий, я не потонував подібно всім моїм товаришам». Якщо ми оволодіємо технікою позитивного мислення, то побачимо, що існує немало світлих смуг у самих неприємних обставинах нашого життя. Важливо знати, які події і у яких випадках є стресогенними саме для вас – це допоможе пом'якшити негативні наслідки. Також важливо навчитись виявляти у себе ознаки стресового напруження та переводити ці сигнали зі сфери почуттів (емоційної) у сферу розуму (раціональну).

Стрес має свої ознаки.

Фізіологічні ознаки стресу: «хекання», частий пульс, почервоніння або збліднення шкіри особи, збільшення адреналіну в крові, потіння.

Психологічні ознаки стресу: зміна динаміки психічних функцій, найчастіше уповільнення розумових операцій, розсіювання уваги, ослаблення функції пам'яті, зменшення сенсорної чутливості, гальмування процесу ухвалення рішення. Особистісні ознаки стресу: повне придушення волі, зниження самоконтролю, пасивність і стереотипність поведінки, нездатність до творчих рішень, підвищена сугестивність, страх, тривожність, невмотивоване занепокоєння.

Медичні ознаки стресу: підвищена нервозність, наявність істеричних реакцій, неприємність, афекти, головний біль, безсоння.

Психосоматика – це напрям медичної психології, що вивчає вплив психологічних (в тому числі стресових) факторів на виникнення певних соматичних захворювань. Але визначити походження захворювання, чи дійсно воно є психосоматичним, може тільки лікар. Тому що захворювання з однаковими симптомами, але різні за походженням лікуються по-різному. Серед багатьох психосоматичних захворювань традиційно виділяють найбільш досліджену групу з так званих «семи священних корів» психосоматики, до якої належать:

- виразкова хвороба шлунка і дванадцятипалої кишки;
- неспецифічний виразковий коліт;

- бронхіальна астма;
- тиреотоксикоз (Базедова хвороба);
- есенціальна гіпертензія;
- ревматоїдний артрит;
- нейродерміт [Калошин В.Ф.].

Початок розвитку стресу характеризується наявністю тривоги, у цей період спостерігається активація вегетативної нервової симпатичної системи, відбувається викид гормонів та медіаторів. Збудження гіпоталамусу приводить до активації наднирників, які у короткий проміжок часу викидають у кровоток велику кількість гормонів – адреналіну або норадреналіну. Таким чином запускається робота симпато-адреналової системи. Але запаси гормонів обмежені, подальша робота у авральному режимі приводить до її виснаження (що потім може стати причиною психосоматичних розладів). Таким чином у відповідь на стрес в першу чергу активується робота симпато-адреналової системи – що приводить до підвищення рухової та поведінкової активності, як правило, це процес недовготривалий та стрімко спливаючий. Якщо дія стресового фактору спостерігається й надалі – то відбувається перебудова механізмів гомеостазу, за рахунок активації протилежної гілки вегетативної нервової системи. Коли відбувається виснаження симпатичної нервової системи, як правило, активується робота парасимпатичної нервової системи для відновлення гомеостазу та регуляції систем організму. Підключаються адаптаційні резерви організму що дозволяють йому працювати на якісно новому рівні та при цьому підтримувати гомеостаз. Якщо дія стресового фактору продовжується й надалі, приходить наступна фаза: зсув внутрішньої рівноваги та гомеостазу, і як наслідок, збій механізмів адаптації – порушується фізіологічний захист організму, а також змінюються поведінкові реакції. Відмічено, що реалізація емоційно-афективних розладів відбувається за рахунок розвитку вегетативних та ендокринних порушень.

В свою чергу, в основі вегетативних дисфункцій лежить порушення інтегративної діяльності надсегментарних вегетативних структур, тобто лімбіко-ретікулярного комплексу. А лімбіко-ретікулярних комплекс, в свою чергу, тісно пов'язаний з корою великих півкуль головного мозку які відповідають за забезпечення мнестичних та інтелектуальних функцій людини

Важливим органом над сегментарної частини вегетативної нервової системи є гіпоталамус. Основною функцією якого є нейроендокринне регулювання гормонів, зокрема, катехоламінів. Подразнення гіпоталамусу супроводжуються вісцеральними порушеннями а також зміною емоційних та поведінкових реакцій. В свою чергу дисфункція норадренергічної системи приводить до порушення вегетативної регуляції, що знов проявляється у змінах поведінки та емоційного стану – проявленні настороги та перезбудження [Малярська Н.В.].

У результаті впливу потужного стресогенного фактору, який приводить до психологічного стресу та подальшого розвитку стресового розладу, відбувається збій у роботі як центральної так і вегетативної нервової системи. Це не суперечить даним, що психоемоційний дисбаланс є одним з проявів вегетативної дистонії, яка погіршує якість життя багатьох людей та запускає низку патологічних станів у організмі.

Відмічено, що у осіб з СР спостерігається розвиток соматичних захворювань, причиною яких може бути дисбаланс у роботі вегетативної нервової системи. Також ці захворювання можуть носити соматоформний характер, тобто проявляться симптомами ураження внутрішніх органів, однак не мати під собою патофізіологічних причин розвитку хвороби. Основою такого патологічного стану є психоемоційний стрес при якому порушуються механізми психологічного захисту. Хворі у подібних випадках скаржаться на болі у ділянці серця; респіраторні симптоми; неподобства у різних відділах ЖКТ; м'язово-суглобові та артрозоподібні болі, тощо. Усі ці симптоми об'єднує відсутність об'єктивних змін у системах організму при застосування методів діагностики.

Але ігнорування даної проблеми може привести до подальшого погіршення стану та переходу від розладів та дизрегуляцій у системі до формування конкретної нозологічної форми – наприклад, ішемічної хвороби серця, артеріальної гіпертензії, виразкової хвороби шлунку, синдрому подразненого кишківника та інших [Бурчинский С.Г.].

Таким чином різноманітність соматоформних захворювань ще раз свідчить про наявність розладів у механізмах нервової регуляції які охоплюють весь організм. Відповідно поліпшення роботи нервової системи, зокрема вегетативної нервової системи, може привести до відновлення тій чи іншій системи організму та зменшення симптоматики захворювання. Одним з методів відновлення порушених функцій вегетативної нервової системи може бути комплекс лікувальної фізичної культури, коли через вплив рухів на м'язово-суглобовий апарат відбувається формування правильних моторно-вісцеральних рефлексів, що приводить до встановлення рівноваги у роботі симпатичної та парасимпатичної частин нервової системи. У результаті відновлюються ендокрино-вісцеральні сенсомоторні взаємовідносини у організмі; аферентно-еферентні взаємодії у нервовій системі; робота надсегментарних структур вегетативної нервової системи, що приводить до встановлення психологічного комфорту та психоемоційного стану людини.

Існують також ознаки стресового напруження (за Шеффером):

- неможливість зосередитись на чомусь;
- надто часті помилки в роботі;
- погіршення пам'яті;
- часте виникнення відчуття втоми;
- дуже швидке мовлення;
- часті болі (спина, голова, ділянка шлунка);
- підвищена збудливість;
- робота не приносить попереднього задоволення;
- втрата почуття гумору;
- різко збільшена кількість викурених сигарет;
- потяг до вживання алкогольних напоїв;
- постійне відчуття недоїдання або втрата апетиту;
- неможливість вчасно завершити роботу [Матвеев В.М.].

До причини стресового напруження, належать:

- набагато частіше вам доводиться робити не те, що б хотілося;
- вам постійно бракує часу, не встигаєте нічого зробити;
- ви постійно хочете спати;
- ви бачите надто багато кольорових снів, особливо коли дуже втомилися за день;
- ви дуже багато курите та /а б о споживаєте більше ніж звичайно алкогольних напоїв;

- вам майже нічого не подобається;
- у вас постійні конфлікти як вдома, так і на роботі;
- відчуваєте незадоволеність життям і жити взагалі не хочеться;
- з'являється комплекс неповноцінності;
- вам немає з ким поговорити про свою проблему, ніхто вас не розуміє;
- ви не відчуваєте поваги до себе;
- у вас є якесь хронічне захворювання або постійно турбує біль;
- ви не задоволені своїм особистим життям [Булах В.П.].

Одним із шляхів лікування психоемоційних порушень може бути відновлення роботи вегетативної нервової системи. За думкою Канюка Е.В. як лікувальний метод можливо застосування лікувальної фізкультури. Тому що ЛФК це метод неспецифічної терапії пов'язаний з активацією нейрогуморальних механізмів регуляції фізіологічних функцій, а також метод відновлювальної терапії, тому що його можливо поєднувати як з медикаментозною терапією, так і з іншими фізичними методами лікування [Канюка Е.В.]. Але перед

тим як розробити оптимальний графік навантаження для кожного пацієнта необхідно визначити стан його вегетативної нервової системи. Це можливо зробити за допомогою фізіологічних діагностичних тестів: функціональної оцінки вегетативного тону; вегетативної реактивності або вегетативного забезпечення діяльності.

Вже досліджено, що за допомогою вправ можливо цілеспрямовано впливати на стан адаптаційних систем. Наприклад аеробні навантаження невеликої інтенсивності підвищують активність парасимпатичного відділу вегетативної нервової системи. А швидкісно-силові вправи, що виконуються при анаеробних умовах підвищують активність симпатичного відділу вегетативної нервової системи [Налобина Д.Н., Михеева О.В.]. Одним з принципів застосування ЛФК є чередування вправ які посилюють процеси збудження центральної нервової системи: це вправи для крупних м'язових груп з наявністю м'язового зусилля у швидкому темпі з вправами які посилюють процеси гальмування у ЦНС: дихальні вправи та вправи на розтягнення м'язів.

Необхідно пам'ятати, що при ваготонії рекомендується комплекс вправ спрямований на роботу крупних м'язів: вправи з обтяженням; динамічні та ізометричні з затримкою дихання. При їх виконанні слід пам'ятати про строгий контроль над ходом виконання заняття та його дозуванням, тому що подібні вправи впливають на роботу серцево-судинної системи та можуть привести до підвищення артеріального тиску. Напроти, при симпатикотонії рекомендовано комплекс вправ що спрямовано на поліпшення координації та розслаблення різних м'язових груп.

Визначено, що при соматоформній дисфункції вегетативної нервової системи доцільно назначати інтенсивність навантаження у рамках 50-60% від максимального тривалістю до 30-ти хвилин, кратністю 4-5 раз на тиждень [Беловол А.Н, Князькова И.И.]. При цьому необхідно застосовувати контроль стану здоров'я пацієнта за допомогою вимірювання артеріального тиску, пульсу та частоти дихальних рухів.

Також можливо застосувати метод гідрокінезотерапії для відновлення функцій вегетативної нервової системи при СР. Тиск товщі води який супроводжує рухові акти сприяє відновленню периферичного кровообігу. Вправи, що виконано у воді мають тонізуючий вплив на організм – при їх виконанні також спостерігається стимуляція моторно-вісцеральних рефлексів. Відновлення аферентно-еферентної взаємодії у нервовій системі та посилення функцій нервової системи у цілому [Васильева-Линецкая Л.Я., Кас И.В.]. Важливо пам'ятати, що методи ЛФК підвищують стійкість організму до впливу екстремальних факторів: переохолодженню або перегріванню, гіпоксії, фізичним перевантаженням – тобто підвищують загальну стресостійкість та спротив організму до фізіологічних факторів стресу. Але слід пам'ятати, що розвиток психологічного стресу залежить від когнітивних, інтелектуальних та емоційних якостей особистості, та наявності факторів що викликають психологічний стрес. Тобто у ситуації коли у якості стресового фактору буде виступати травмуюча подія яка приводить до порушення неврологічних механізмів особистості можливо говорити про розвиток психотравми. Сам факт переживання травмуючої події може стати причиною розвитку посттравматичного стресового розладу. Але підвищуючи опір до фізіологічних стресорів ми, опосередковано, можемо уповільнювати процес розвитку психологічного стресу. Про що свідчить вплив методів ЛФК на психоемоційну сферу людини. За думкою Чететіна Н.А. фізичні вправи у відповідному дозуванні поліпшують діяльність усіх органів та систем, підвищують опір організму до захворювань, вдосконалюють компенсаторні механізми та підвищують психоемоційний тонус. Під впливом фізичних вправ нормалізується стан нервової системи: підвищуються збудливі процеси у нервовій системі, якщо у патологічному стані превалювали тормозні реакції.

ЛІТЕРАТУРА

1. Беловол А. Н., Князькова И. И. К вопросу о лечении расстройств вегетативной нервной системы / *Здоров'я України*. 2017. № 3. С. 36–38.
2. Бурчинский С. Г. Седативные средства в фармакотерапии вегетативной дисфункции / *Здоров'я України*. 2012. №7 (284). С.38–39.
3. Васильева-Линецкая Л. Я., Кас И. В. Сравнительная эффективность влияния магнитотерапии и магнитофореза брома на состояние мозгового кровообращения у больных с синдромом вегетативной дистонии с артериальной гипертензией / *Вестник физиотерапии и курортологии*. 2005. № 3. С. 19–21.
4. Канюка Е. В. Лечебная физкультура как многофункциональный метод восстановительного лечения больных и инвалидов / *Український вісник медико-соціальної експертизи*. 2015. № 4 (18). С. 57-60.
5. Малярська Н. В. Вегетативні синдроми – психосоматичні розлади / *Science and Education a New Dimension*. 2015. С. 21–23.
6. Налобина Д. Н., Михеева О. В. Теоретический и методические основы физической реабилитации лиц с сочетанной кардио-церебральной патологией / *Физкультура и спорт. Омский научный вестник*. 2006. №1 (34). С. 226–230.
7. Чабан О. С., Франкова И. А. Современные тенденции в диагностике и лечении посттравматического стрессового расстройства / О. С. Чабан, И. А. Франкова // *НейроNews: психоневрология и нейропсихиатрия*. 2015. № 2 (66). С. 8–18.
8. Чечетин Д. А. Лечебная физическая культура при соматоформной дисфункции вегетативной нервной системы / Д. А. Чечетин. Гомель: ГУ «РНПЦ РМиЭЧ», 2013. 36 с.
9. Калошин В. Ф. Як долати стрес у педагогічній діяльності / *Практична психологія та соціальна робота*. 2004. № 9. С. 60–67.
10. Матвеев В. М. Життя. Здоров'я. Доля Черкаси : Відлуння-Плюс, 2008. 186 с.
11. Медична психологія; за ред. С. Д. Максименка. Вінниця : Нова Книга, 2008. 520 с.
12. Русинка І. І. Психологія : навч. посіб. К. : Знання, 2011. 407 с.
13. Чепига М. П. Стимуляція здоров'я та інтелекту. К. : Знання, 2006. 346 с.
14. Булах В. П. Стрес та його вплив на організм / *Медсестринство*. 2014. № 3. С. 10–15.



*Корабльов В. А.,
ст. викладач кафедри прикладної математики
та інформатики*



*Мазурок Т. Л.,
д. т. н., кафедра прикладної математики та інформатики*

ІНФОРМАЦІЙНІ СИСТЕМИ І ТЕХНОЛОГІЇ В КОМЕРЦІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

Розробка програми контролю доступу на основі розпізнавання обличчя Аналіз та практичні засади розпізнавання обличчя

За останні кілька років стало необхідно мати надійну систему безпеки, яка може захистити наші активи найкращим та найбезпечнішим способом.

Традиційні системи безпеки вимагають від користувача ключ, пароль безпеки, RFID-картку або ID-картку, щоб мати доступ до системи. Однак у цих систем безпеки є недоліки, наприклад, їх можна забути або вкрасти. В результаті виникає потреба у розробці програмного забезпечення, що гарантує вищий рівень безпеки. Розпізнавання обличчя – один з найпопулярніших методів біометричних технологій. У порівнянні з іншими біометричними технологіями, такі як відбитки пальців, розпізнавання голосу, та сканування сітківки, розпізнавання обличчя можна розглянути, як більш природний метод. Розпізнавання обличчя також дозволяє отримати доступ для більш ніж одній особі, надаючи привілеї доступу лише певним людям.

У нашому пристрої ми будемо використовувати камеру Pi, яка буде надавати наші вхідні дані у вигляді зображень. Відео трафік буде опрацьований кадрами та збережений. Після збереження зображення будуть перетворені в цифрові зображення. Коли камера сканує особу, яка намагається пройти аутентифікацію, вона порівнює зображення з попередніми, збереженими в базі даних.

Для управління сигналами буде використовуватися обладнання Raspberry, яке пов'язане з магнітним замком. Якщо вхідні дані обличчя будуть розпізнані, система

надішле сигнал про відкриття магнітного замку на 5 секунд, що автоматично заблокується після того. Окрім магнітного замку, ми використовували інші електронні елементи для забезпечення належної роботи пристрою. Ми використовували транзистор TP120, який дозволяє взаємодіяти замку і струму через Raspberry, і резистор 10 кОм, що підключає кнопку, яка приймає сигнал для активації процесу розпізнавання.

Проект був розроблений для використання вдома і для інших системи входу в будівлі, що не обмежує наш проект для використання в інших середовищах, таких як виявлення несанкціонованих людей в службових закладах.

Постановка проблеми.

Системи безпеки з кожним днем стають все важливішими. Ці зміни відбуваються пропорційно до кількості зареєстрованих крадіжок. На основі звітів країн світу, поліція міста Одеса протягом 2019 року налічувала понад 15 725 повідомлень про крадіжки в будинках та інших будівлях, отже, там є потреба у вищому рівні безпеки.

Згадані традиційні системи не є надійними, оскільки вони є можуть бути вкрадені або забуті, наприклад, пароль та посвідчення особи можна забути чи загубити або навіть вкрасти в людини (рис.1).

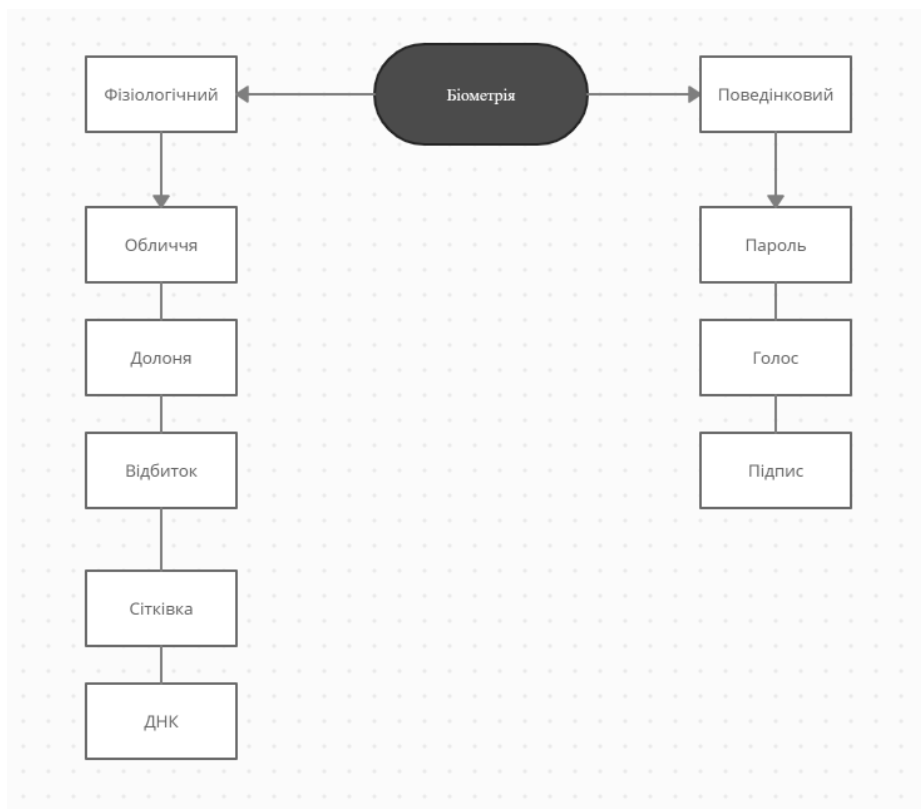


Рис.1. Типи біометричних ключів

Як результат, системи безпеки доступу повинні розвиватися більш безпечним та технологічним шляхом.

Завжди існує потреба усунути традиційні системи «недоліки». Біометричні технології вважається одними з них найбезпечніші та доступних системи аутентифікації, забезпечуючи вищий рівень безпеки, ніж традиційні системи. Вони вважаються таким захищеними, оскільки обличчя не можуть бути вкрадені, позичені або підроблені будь-яким способом для отримання вигоди у виді доступу до будівлі.

Ми використовували PCA (аналіз основних компонентів) алгоритм. Ретельно підібрали цей конкретний алгоритм, оскільки він простий у використанні та ефективніший за

інші алгоритми. Використовуючи PCA, ми мінімізували аналіз та необхідний розвиток шляхом аналізу лише деяких подібних зображення з нашої бази даних.

На основі проведеного дослідження ми проілюстрували відмінності між біометричними технологіями. Порівняння було складено на основі 4-хМ факторів: точності, вартості, необхідності обладнання та прийнятність. Ми класифікували ці фактори в три категорії: низький (L), середній (M) та високий (H).

Таблиця 1.

Порівняння біометричних технологій

Метод	Точність	Ціна	Обладнання	Прийнятність
Обличчя	M	L	Камера	M
Долоня	M-L	M	Сканер	M
Відбиток	H	M	Сканер	M
Сітківка	H	H	Сканер	L
ДНК	H	H	Тест	L
Голос	M	M	Мікрофон	H
Підпис	L	M	Планшет	H
Пароль	H	L	Клавіатура	L

У таблиці 1 наведено порівняння між біометричними технологіями. Було порівняно 8 біометричних методів. Можна помітити, що розпізнавання обличчя має середній рівень точності, порівняно з іншими методами. Ця точність може бути вищою коли перевіряються інші функції, такі як фон, освітлення та положення голови. Вартість розпізнавання обличчя дешевше інших методів, що є однією із причини, які ми обрали для розвитку цієї певної системи. Ключовий компонент для розробки такої система – це камера, і звичайно, сервер, який буде навчатися і впізнати обличчя.

В останній категорії прийнятність, порівняно з іншими методами, розпізнавання обличчя показує прийняття середнього рівня. Щоб знизити прийнятність, ми маємо зробив три кроки.

По-перше, ми використовували базу даних AT&T з 90-х, для негативних зображень. Ці зображення навчать нашу система, робити більш точні та правильні вибори на основі нових даних.

Другим кроком було збереження більшої кількості зображень для людини, в різних положеннях. Ми використовували 5 позицій, і для кожної з них ми записали 10 зображень, в результаті – це 50 позитивних 238 ображень на людину.

І останній крок – це зниження рівня прийняття несанкціонованих людей, є зниження позитивної межі. Оскільки наша система видає низький значення для відомих людей (чим нижче значення, тим більше людина надійна), ми спробували використовувати мінімальні значення як позитивний результат для нашої системи. На основі порівняння можемо зробити висновок, що наше система розпізнавання обличчя має шкалу точності понад 62%. Така висока шкала точності була досягнута постійно перевіряючи фон, освітлення та положення голови. Інші речі, які зіграли велику роль у досягненні такої точності – це використання багатьох зображень для розпізнавання, використовуючи існуючу базу даних із зображеннями що допомагає системі стати більш розумною та використання мінімальних значень, як умова для авторизації нових людуй, які намагаються отримати доступ до будівлі.

Апаратне забезпечення для системи захисту

Для реалізації такого проекту головним і найважливішим кроком було пошук обладнання, яке буде використано для пристрою. Елементами, які використовує наш пристрій, є (рис. 2):

- Raspberry Pi 3 B

- Мікроконтролер
- Камера Pi 5MP
- магнітний замок
- TIP120
- Транзистор
- Резистор 10 кОм
- Кнопка
- Монтажна плата

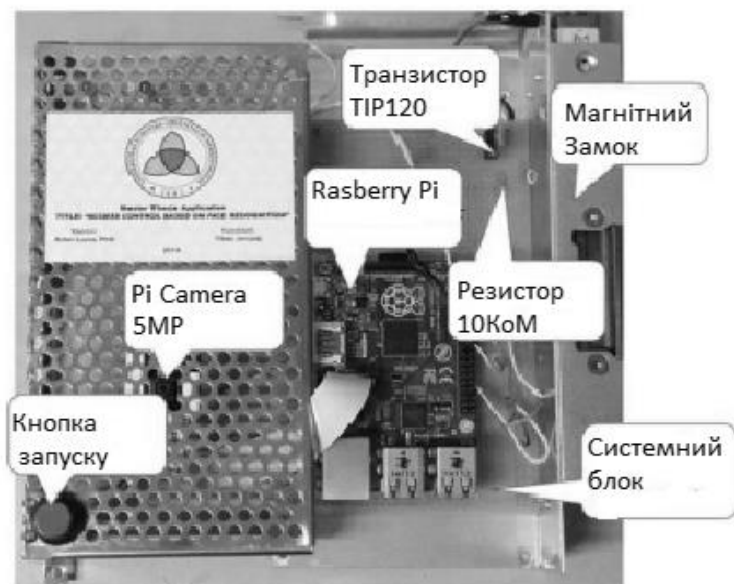


Рис. 2. Схема Raspberry Pi 3 B

Було обрано мікроконтролер Raspberry Pi B для використання у даному пристрої. Ми провели багато досліджень і порівняли елементи в різних мікроконтролерах, наприклад, вартість, обробка, та зручність користування. Основні причини, чому був обраний цей специфічний міні-комп'ютер – це висока обробна здатність, відносно низька ціна та його здатність адаптуватися під різні режими програмування. Пристрій використовує Linux як операційну систему, яка має доступ до великої кількості бібліотек і програм, сумісних з Raspberry (рис. 3).

Плата побудована на базі SoC Broadcom BCM2711, яка містить чотири 64-розрядних ядра ARM Cortex-A72 з тактовою частотою 1.5 ГГц. На відміну від будь-якої попередньої плати, Raspberry Pi 4 Model B доступна в трьох різних моделях, кожна з яких пропонує різні варіанти пам'яті з 1 ГБ, 2 ГБ, 4 ГБ або 8 ГБ LPDDR4 SDRAM оперативної пам'яті.

Найбільш помітне відміну від попередніх моделей полягає в тому, що на новій платі відсутня мікросхема LAN7515, яка виконувала функції USB і Ethernet. На його місці VLI VL805, яка забезпечує USB 3.0 Hub через шину PCI Express. Використання шини PCI Express, що надається новим BCM2711, означає, що тепер є не тільки можливість USB 3.0, але і Gigabit Ethernet, який тепер надається з використанням Broadcom BCM54213PE окремо від USB. Бездротовий зв'язок забезпечується тим же чіпом Cypress CYW43455, який ми бачили на Raspberry Pi 3 модель B+. Пропонується двухдиапазонная бездротова мережа IEEE 802.11.b / g / n / ac 2,4 ГГц і 5 ГГц, а також Bluetooth 5.0 і Bluetooth LE.

Ще одним великим відмінністю є роз'єм живлення, відсутній роз'єм micro-USB від попередніх моделей, а на його місці роз'єм USB-C. Raspberry Pi 4 Model B може знадобитися до 3 А, що не могло забезпечити попередній джерело живлення через micro-USB.

4-я модель може харчуватися і від джерела постійного струму 5 В через роз'єм GPIO і, як і Raspberry Pi 3 Model B +, від Power over Ethernet (PoE) з використанням офіційної PoE HAT, випущеної раніше поряд з попередньою моделлю.

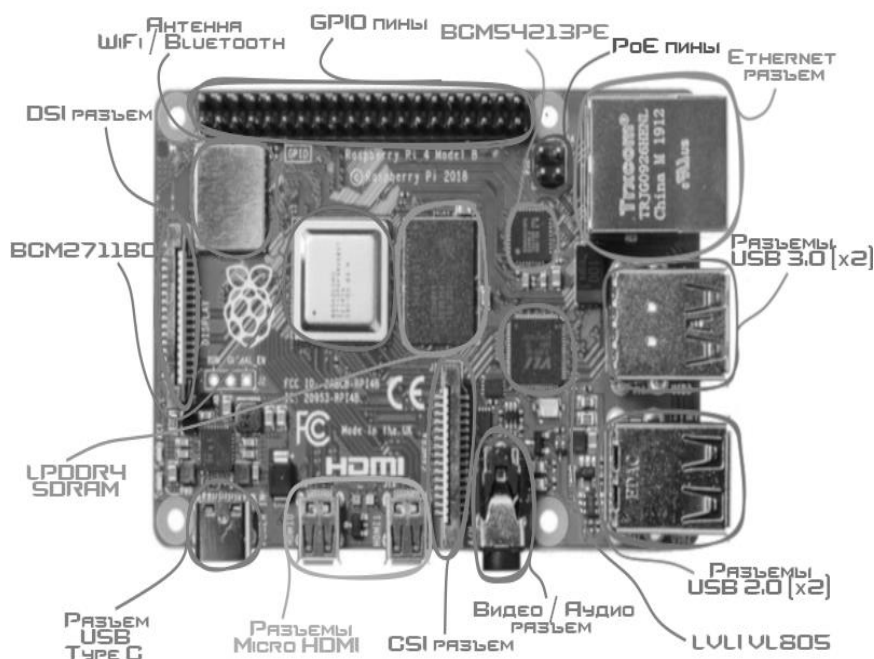


Рис. 3. Схема Raspberry Pi 3 B

Також змінено відео порти. Відсутня повнорозмірне гніздо HDMI, на його місці два порти micro-HDMI, це означає, що новий Raspberry Pi 4 Model B має підтримку двох моніторів – одного екрану в 4K зі швидкістю 60 кадрів в секунду або двох екранів 4K зі швидкістю 30 кадрів в секунду. Поруч з двома портами місто-HDMI є 4-полосний стереовиход і композитний відеороз'єм.

Поряд з великими змінами деякі речі не змінилися. Зберігання і раніше забезпечується картою Micro-SD з роз'ємом в звичному місці на нижньому боці плати. Як і раніше підтримує роз'єм порту дисплея MIPI DSI і роз'єм камери MIPI CSI, а також стандартний 40-контактний роз'єм GPIO. Однак є деякі зміни для 40-контактного роз'єму, хоча він все ще сумісний. Роз'єм нового Raspberry Pi має підтримку додаткових роз'ємів 4 × UART, 4 × SPI і 4 × I2C.

Для нашого пристрою ми вибрали камеру Raspberry Pi, яку можна інтегрувати безпосередньо в мікроконтролер. Це підключення здійснюється через CSI (послідовний інтерфейс камери) шину, яка пропонує надзвичайно високу віддачу даних, у нашій справа, передача пікселів зображення. Її розміри 25 мм x 20 мм, і вагою всього 3 г, це робить дуже сумісною для нашого проекту. Ця камера має 5-мегапіксельний сенсор пропонує статичні зображення з роздільною здатністю 2592x1944 пікселів, та відео з роздільною здатністю 1080p30 та 720p60.

Транзистор TIP120 використовувався для управління струмом, який надходить магнітний замок. Так як магнітний замок отримує струм безпосередньо ззовні, необхідно використовувати цей транзистор для управління струмом через мікроконтролер. TIP120 – це транзистор, який має 3 головні частини, основу, колектор та емітер. Основний шлейф підключається безпосередньо до мікроконтролера, а коли додаток розпізнає обличчя, воно посиляє сигнал на транзистор протягом 5 секунд, де також знаходиться зв'язок з магнітним замком. Через 5 секунд, сигнал, надісланий в основі транзистора, зупиняється, і не дозволяють направляти струм на магнітний замок.

Резистор 10КΩ використовується для стабілізації схеми. Як згадано раніше, мікроконтролер має ніжки, які використовуються для прийому сигналів. У нашому випадку головні ніжки будуть записувати зображення, коли людина стикається з камерою. Сигнал має напругу 3В, тому необхідно використовувати цей вид резистора для стабілізації напруги в ланцюзі. Він має опір 10 кОм та потужність 0,25 Вт з допуском від 1%.

Висновки

Протягом нашого проекту ми пояснювали реалізацію програми, яка контролюватиме доступ до будівлі. Ми бачили, як рівень точності вищий, коли такі фактори, як: фон, освітлення та кількість зображень контролюються. Ми помітили, що якщо контролювати всі фактори, рівень точності буде вищим. Тому, як висновок, бажано контролювати такі фактори, як фон, освітлення та мати принаймні 50 зображень для людини, враховуючи, що пристрій має достатньо пам'яті. Якщо вам вдається контролювати всі фактори, наша система пропонує точність 62%.

Першою метою нашого проекту було навчання та ідентифікація у вбудованих пристроях. Хоча наш пристрій може проводити навчання та ідентифікацію самостійно, не підключаючись до жодної іншої машини, ми робимо висновок, що наша мета була досягнута. Оскільки ми знаємо, що на ринку існує багато подібного обладнання, але ми вирішили реалізувати такий вид додатків з огляду на вартість. На основі порівнянь наше обладнання пропонується за нижчою ціною, ніж комерційне обладнання.

Другою метою нашого проекту була реалізація програми розпізнавання облич з використанням алгоритму РСА (Principal Component Analysis). Цей конкретний алгоритм дуже підходить і швидко. Його використання дозволяє зменшити кількість зображень у нашій базі даних. Крім того, використання цього алгоритму дозволяє нам використовувати прості камери, які пропонуються за низькою ціною. В результаті ми можемо зробити висновок, що наша мета – впровадити систему розпізнавання облич за допомогою РСА (аналіз основних компонентів) була досягнута.

ЛІТЕРАТУРА

1. Nazeer S. A., Omar N., and Khalid M. «Face Recognition System using Artificial Neural Networks Approach» International Conference on Signal Processing, Communications and Networking. ICSCN. 2007. 420-425, 22-24 February 2007 <http://dx.doi.org/10.1109/icscn.2007.350774>.
2. Liu S. and Silverman M. «A Practical Guide to Biometric Security Technology» IT Professional, 27-32, 2001. <http://dx.doi.org/10.1109/6294.899930>
3. Jain A. K., Ross A. and Prabhakar S. «An Introduction to Biometric Recognition» IEEE Transaction on Circuits and System for Video Technology, 4-20, 2004.
4. Faundez-Zanuy M. «Biometric Security Technology» IEEE Transaction on Aerospace and Electronic System, 15-26, 2006. <http://dx.doi.org/10.1109/MAES.2006.1662038>
5. Kar S., Hiremath S., Joshi D. G., Chadda V.K. and Bajpai A. «A MultiAlgorithmic Face Recognition System» International Conference on Advanced Computing and Communication, 321-326, 2006.
6. Agarwal M., Agarwal H., Jain N. and Kumar M. «Face Recognition Using Principle Component Analysis, Eigenface and Neural Network» International Conference on Signal Acquisition and Processing, 310-314, 2010. <http://dx.doi.org/10.1109/icsap.2010.51>
7. Riddhi C., and Neha P. «Details Study on 2D Face Recognition Technique Using Local and Global Features» Indian Streams Research Journal, 1-17, 2013.
8. Juwei L., Plataniotis K.N. and Venetsanopoulos A.N. «Regularization Studies of Linear Discriminant Analysis in Small Sample Size Scenarion with Application to Face Recognition» Pattern Recognition Letter, 181-191, 2005.
9. Xueguang, W. and Xiaowei D. «Study on Algorithm of Access Control System Based on Face Recognition» International Colloquium on Control and Management, 336-338, 2009.

Навчальне видання

МЕНЕДЖМЕНТ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Навчальний посібник

Випуск 10

Підписано до друку 30.04.2021 р. Формат 60x84/8.
Папір офсетний. Гарнітура Times. Цифровий друк.
Ум. друк. арк. 28,36. Тираж 250. Замовлення № 0421-111.
Відріковано з готового оригінал-макета.

Відріковано з готового оригінал-макета.
Видавництво і друкарня – Видавничий дім «Гельветика»
65101, Україна, м. Одеса, вул. Інглєзі, 6/1
Телефони: +38 (048) 709 38 69,
+38 (095) 934 48 28, +38 (097) 723 06 08
E-mail: mailbox@helvetica.ua
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи
ДК № 6424 від 04.10.2018 р.