



УДК 334.012.23(075.8)

Полюяктова О.В.

доцент кафедри політичних наук і права
Південноукраїнський національний
педагогічний університет імені К.Д. Ушинського
м. Одеса, Україна

БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ У ПІДПРИЄМНИЦЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

*Бізнес – це мистецтво витягати гроші з чужої кишені,
не вдаючись до насильства.
Макс Амстердам*

Виробнича діяльність будь-якого суб'єкта підприємництва починається з планування. Сьогодні вже очевидно, що без бізнес-плану не можна управляти виробничою діяльністю.

Отже, бізнес-планування є однією з найважливіших складових системи фінансового планування на підприємствах, які функціонують в умовах конкурентного середовища, оскільки воно не тільки забезпечує внутрішні потреби підприємства в обґрунтованих кількісних оцінках майбутніх капіталовкладень, а й сприяє залученню надійних інвесторів для їх фінансування.

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

Основні завдання розробки бізнес-плану:

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

Бізнес-план повинен бути виражено орієнтований на стратегічний розвиток вашої підприємницької діяльності. Він повинен бути максимально прив'язаний до фінансових можливостей підприємця та прогнозних змін фінансової політики у державі.

Бізнес-план є одним із найважливіших стратегічних документів підприємницької діяльності. Найважливішим стратегічним моментом цього документа є узгодження поставлених завдань і реальних фінансових можливостей.

Бізнес-план необхідний для:

- одержання кредитів у комерційних банках при заснуванні фірми;

- розробки проектів створення нових форм підприємства (об'єднання, відкриття дочірніх компаній тощо);
- залучення іноземних інвестицій;
- приватизації державних підприємств;
- чіткої постановки перспективних завдань перед працівниками фірми;
- успішної роботи маркетологів і фінансових менеджерів.



Рис. 1. Можливості бізнес-плану

Складання бізнес-плану – нагальна потреба, продиктована виробничою діяльністю. Складати його повинні фахівці, професіонали при безпосередній участі бізнесмена. Робота над планом – це робота над організацією виробничої діяльності. Вона допомагає керівникові краще все обміркувати, зважити. При розробці бізнес-плану можна дійти висновку про те, що перешкоди на шляху до успіху надто серйозні. Зрозуміло, цей висновок краще зробити раніше, ніж тоді, коли будуть втрачені гроші і час.

Без бізнес-плану не можна управляти виробничою діяльністю. Добре розроблений план замінює техніко-економічне обґрунтування виробництва. За його виконанням можна робити висновок про те, чи все відбувається як намічено, і в разі потреби вживати необхідних заходів. Звичайно, навіть найкращий бізнес-план може застаріти, якщо зміняться умови. Наприклад, зовнішні фактори: економічна ситуація в країні, нові вимоги споживачів, поява нових технологій, зміна політики конкурентів, а також події внутрішнього життя підприємства (фірми), зокрема зміни в керівному складі, можуть зумовити потребу в перегляді бізнес-плану. Тому треба вміти відчувати нові тенденції у внутрішньому житті фірми, в галузі, в ринковій кон'юнктурі та вносити відповідні корективи до бізнес-плану. Це дає можливість, не змінюючи мети, шукати шляхи її досягнення.

У бізнес-плані формулюються перспективи та поточні цілі реалізації ідеї, оцінюються сильні і слабкі сторони бізнесу, наводяться результати аналізу ринку та його особливостей, викладаються подробиці функціонування підприємства за цих умов, визначаються обсяги фінансових і матеріальних ресурсів для реалізації проекту.

Орієнтовна типова структура бізнес-плану:

1. Резюме – стисле викладення ідеї та особливостей діяльності, якою збирається займатися фірма: актуальність даного проекту, аналіз ринкового середовища і визначення ринкової ніші.
2. Продукція чи послуги: опис та функціональні призначення, переваги та особливості, акцентуація на вигоді для споживача придбання саме цього товару.
3. Оцінка ринку збуту: покупці, місткість і динаміка ринку, фактори.
4. Конкуренція: основні конкуренти, їх сильні і слабкі сторони, переваги фірми порівняно з ними.
5. Маркетинг-план: стратегія маркетингу, основний напрям діяльності, торгівельна політика, ціноутворення, сервіс, реклама.
6. Виробничий план: виробничий процес, приміщення, технічні характеристики устаткування та обладнання, постачальники основної сировини та матеріалів, план підготовки та введення виробництва в експлуатацію.
7. Організаційний план: форма організації бізнесу, керівники фірми, команда менеджерів та консультантів, система оплати праці, соціальна політика підприємства.
8. Юридичний план: форма власності та правовий статус.
9. Оцінка ризику і страхування: можливий ризик і його мінімізація, страхування.
10. Фінансовий план: розрахунки вартості продукту, обсягів реалізації, загальних витрат, чистого прибутку, рух готівки, проект балансу, розрахунок беззбитковості.
11. Стратегія фінансування, потреба у фінансуванні, повернення інвестицій.
12. Оцінка очікуваного прибутку і збитків, розробка балансової відомості, формулювання висновків, узагальнення ключових положень бізнес-плану.

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

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

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

Розглянемо макет спрощеної структури бізнес-плану (Додаток 1).

Практичні завдання

1. Використовуючи зразок (Додаток 1), розробіть бізнес-план для вашої майбутньої фірми.
2. Зробіть розрахунки фінансового плану бізнес-плану вашої майбутньої фірми.
3. Організуйте проведення презентації бізнес-плану, використовуючи основні цілі, завдання та різні способи підвищення ефективності презентації бізнес-плану.
4. ПП «Марія» відкрило поточний рахунок в банку 25 березня поточного року., а свідоцтво про державну реєстрацію отримало 17 березня поточного року. З якого моменту воно набирає статусу юридичної особи?

5. Для державної реєстрації (без створення юридичної особи) підприємець зібрав наступні документи:

- 1) довідку з податкової інспекції про прибутки за звітний рік;
- 2) заяву про реєстрацію;
- 3) статут;
- 4) документ про сплату реєстраційного збору;
- 5) бізнес-план;
- 6) обґрунтування розміру необхідного статутного капіталу.

Які документи дійсно знадобляться підприємцю для державної реєстрації?

Ситуаційні задачі

Ситуаційна задача № 1

Підприємець хоче створити приватну фірму “Либідь”, яка буде займатися виробництвом жіночих черевичків. Для розробки бізнес-плану фірми йому необхідно визначити точку беззбитковості виробничої підприємницької діяльності.

Проведені розрахунки показали, що постійні витрати складатимуть 65100 грн., а змінні – 67500 грн. Ціна жіночих черевичків дорівнює 58 грн. за пару. Фірма планує виробити 2500 пар.

Завдання

1. Розрахувати у кількісному та вартісному виразі обсяг вироблюваної продукції, при якому досягається беззбитковість (точку беззбитковості виробництва).
2. Визначити можливу суму виручки від реалізації продукції.

Ситуаційна задача № 2

Підприємець вирішив орендувати кіоск та зайнятися виготовленням і продажем шоколадного морозива.

Він взяв кредит на суму 350 грн. строком на один рік для купівлі устаткування, необхідного для виробництва морозива.

За оцінкою підприємця ціна однієї коробки морозива коштуватиме 3,8 грн.

Основні змінні витрати у розрахунку на одну коробку морозива включають: на сировину для виготовлення морозива – 2,0 грн., на упаковку – 0,3 грн., на електроенергію, використуваної у виробничому процесі – 0,2 грн., інші змінні витрати – 0,6 грн.

Постійні витрати складають 200 грн.

Завдання

1. Розрахувати кількість коробок морозива, яку необхідно підприємцю виробити та продати за місяць для забезпечення беззбитковості здійснення бізнесу (точку беззбитковості).
2. Визначити під який відсоток підприємець одержав кредит у банку?

Ситуаційна задача № 3

Підприємець хоче створити приватну фірму “Мрія”, яка буде займатися виробництвом чоловічих черевичків. Для розробки бізнес-плану фірми йому необхідно визначити точку беззбитковості виробничої підприємницької діяльності.

Проведені розрахунки показали, що постійні витрати складатимуть 76200 грн., а змінні – 78600 грн. Ціна чоловічих черевичків дорівнює 69 грн. за пару. Фірма планує виробити 3600 пар.

Завдання

1. Розрахувати у кількісному та вартісному виразі обсяг вироблюваної продукції, при якому досягається беззбитковість (точку беззбитковості виробництва).
2. Визначити можливу суму виручки від реалізації продукції.

Ситуаційна задача № 4

Підприємець вирішив орендувати кіоск та зайнятися виготовленням і продажем шоколадних тортів.

Він взяв кредит на суму 460 грн. строком на один рік для купівлі устаткування, необхідного для виробництва тортів.

За оцінкою підприємця один торт коштуватиме 5,6 грн.

Основні змінні витрати у розрахунку на один торт включають: на сировину для виготовлення торта – 4,2 грн., на упаковку – 0,2 грн., на електроенергію, використану у виробничому процесі – 0,2 грн., інші змінні витрати – 0,3 грн.

Постійні витрати складають 300 грн.

Завдання

1. Розрахувати кількість тортів, які необхідно підприємцю виробити та продати за місяць для забезпечення беззбитковості здійснення бізнесу (точку беззбитковості).
2. Визначити під який відсоток підприємець одержав кредит у банку?

Література:

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

**Спрощена методика бізнес-планування
для фізичної особи-підприємця**

БІЗНЕС – ПЛАН

(назва проекту)

(прізвище, ім`я, по-батькові)

(домашня адреса, телефон)

(дата розробки)

Зміст

Стр.

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

**Резюме
(Короткий опис проекту)**

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

Юридичні аспекти майбутньої діяльності

1.1 Правова форма здійснення підприємницької діяльності

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

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

1.4. Планована форма оподаткування, її обґрунтування

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

Стартові витрати на початок бізнесу

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

3.3 Аналіз потреб клієнтів (споживачів)

(Хто є Вашими потенційними клієнтами? Як часто вони купують товар / послугу і в якій кількості? Як сильно вони реагують на зміну ціни і якості? Чи необхідні їм додаткові послуги? (Доставка, упаковка і т.д.).

3.4. Аналіз конкурентів:

(Перерахуйте Ваших конкурентів і опишіть їх (хто вони,? Скільки років вони на ринку? Вкажіть на їх переваги перед Вами і як Ви можете піднятися до їх рівня). Яку репутацію за ціною, якістю, надійності та ін. факторам вони мають серед клієнтів? Вкажіть Ваші переваги перед основними конкурентами. Перерахуйте ключові фактори успіху Вашого бізнесу (чому покупці віддаватимуть перевагу Вашим продуктам / послугам?) Наскільки можлива поява нових конкурентів і в які терміни?)

SWOT – аналіз

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

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

4. Маркетингова стратегія

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

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

4.2. Цінова політика (перелік цін на Ваші продукти і послуги, система знижок і пільг)

(Як буде розраховуватися ціна на товар / послугу? Чи буде змінюватися ціна від форми, часу оплати, сезону, кількості купленого товару та інших чинників? Який відсоток продажів планується здійснювати через посередників?)

5. Менеджмент

5.1. Штатний розклад (перелік найманих працівників, їх зарплата, включаючи свою)

5.2. Графік роботи протягом року (змінність, відпустки, вихідні та святкові і т.д.)

5.3. Ваша освіта і перелік прослуханих курсів, інших видів додаткового навчання, необхідних для ведення обраного Вами виду бізнесу. Практичний досвід роботи в даній сфері / в бізнесі.

6. План виробництва

6.1. Виробничі приміщення

Вкажіть, які приміщення будуть використані, їх розміри, місце розташування і доступність для клієнтів, інфраструктура (електроенергія, газ, вода, телефон і т.д.); в якому стані знаходиться приміщення, необхідний ремонт, чи відповідає приміщення певним регуляторним нормам, власне приміщення або орендується (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 (стр.2 + стр.3)	
5	Чистий дохід (прибуток): (строка 1 – строка 4)	
6	Рентабельність продаж, % (стр.5 : стр.1) x 100%	
	Аналіз беззбитковості (визначення мінімального обсягу продажів) - за день, - місяць, - рік	
7	Строк окупаємості проекту (стартових витрат)	

8. Оцінка можливих ризиків

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

План впровадження проекту
(основні заходи)

Захід	Фінансові ресурси для реалізації заходу з вказанням джерела	Запланований термін здійснення	Примітка

25 РАД КЕРІВНИКОВІ: ЯК СТИМУЛЮВАТИ ІНІЦІАТИВУ У РОБІТНИКІВ

До уваги керівників пропонується безліч способів створення творчої обстановки в трудовому колективі.

1. Візьміть на себе особисту відповідальність за створення організаційного клімату, де б заохочувалися нововведення. Як би гаряче вас не підтримували підлеглі, їх активність буде проявлятися тільки за умови вираження вашої особистої впевненості і зацікавленості в стимулюванні ініціативи.

2. Будьте винахідливі. Постійно шукайте нові форми організації праці, прагнучи максимізувати творчу взаємодію між працівниками.

3. Створіть атмосферу відкритості та свободи спілкування, щоб ваші підлеглі хотіли б ділитися один з одним і з вами ідеями та інформацією. Підкреслюючи дистанцію між начальством і підлеглими, ви опинитеся в ізоляції.

4. Формулюйте нові завдання чітко, зрозуміло та наочно. Постійно тримайте на контролі їх виконання. Особливо виділяйте ті завдання, вирішення яких вимагає творчого підходу.

5. Розподіліть час і ресурси адекватно вимогам впровадження нововведень.

6. Вивчайте і враховуйте індивідуальні особливості своїх співробітників. Цінуйте здібності кожного окремо. Ставтеся до працівника як до експерта в своїй галузі.

7. Доручайте вашим співробітникам таку роботу, виконання якої викликало б в них почуття професійного і особистого задоволення. Без цього вони не будуть по-справжньому захоплені справою.

8. Досягніть відносин, коли вимога якості стане пронизувати всі етапи роботи.

9. Без контролю за дотриманням трудової дисципліни не обійтися, але в ідеалі він повинен бути з почуттям відповідальності кожного працівника і його самодисципліною.

10. Подумайте, як різні співробітники оцінюють свої власні творчі здібності і яким чином вони хотіли б їх реалізувати. У кожній організації є ініціативні, винахідливі люди. Складіть з їх числа «мозкові команди», які б допомагали б в пошуку оригінальних рішень.

11. Чітко ставте завдання і приблизно опишіть бажаний результат. Можна визначати першочергові напрямки роботи. Залучайте авторів ідеї до роботи по її реалізації.

12. Відводьте достатньо часу на те, щоб ідея народилася і дозріла.

Давайте працівникам більше свободи і самостійності в їх власній роботі.

13. Проявляйте велику терпимість до помилок і промахів інших.

14. Не карайте занадто строго. Часто суворість покарання в кілька разів перевищує величину заохочення. А іноді, як це не парадоксально, покарання за помилку перевищує покарання за байдкування. У той же час, оступившись один раз, людина може втратити віру в свої можливості. Заохочуйте за удачі і ігноруйте промахи, наскільки це можливо.

15. Пам'ятайте, що «на помилках вчать». З усього знаходьте корисні уроки.

16. Заслужіть репутацію розумного, винахідливого начальника. Будьте лояльні по відношенню до своїх підлеглих і знайдіть спосіб підтримки їх лояльності по відношенню до вас. Лояльності можна домогтися за допомогою стимулювань або примусу. Це є результат взаємної поваги, яке можна заслужити тільки в ході щоденної спільної роботи.

17. Розширюйте обмін інформацією всередині організації.

18. Зробіть критерій творчої активності одним з основних в системі заохочення працівників.

За виняткові успіхи в творчості як заохочення надавайте співробітникам додатковий час для відпочинку.

19. Розвивайте систему комунікацій усередині підприємства. Це канал поширення інформації про його перспективні плани, які підштовхують ініціативу.

20. Створіть умови для спілкування творчо мислячих людей, особливо по міждисциплінарним проблемам. Зводіть разом працівників з різними поглядами па проблему і з різною спеціалізацією. Проводьте спільні наради управлінського апарату з виробничим штатом, де б вони могли разом відкрито обговорювати загальні питання.

21. Якщо в роботі допущені помилки, позначте їх у себе і підготуйте щось на зразок навчального заняття на тему, як їх уникнути або подолати.

22. Підвищуйте кваліфікацію ваших співробітників, організовуючи курси обміну досвідом.

23. Час від часу запрошуйте фахівців-психологів, соціологів, управлінців, які професійно займаються питаннями створення творчої обстановки в колективі, щоб вони проводили спеціальні навчальні заняття і ділові ігри з співробітниками вашої організації.

24. Створіть організаційний механізм розробки та впровадження ідеї нововведення.

25. Всіляко підтримуйте і сприяйте встановлення неформальних відносин між вищим керівництвом організації і авторами оригінальних рішень.

Подумайте, чим можна відродити інтерес до роботи у співробітників, які відчувають, що вони вже повністю виклалися.

На думку американських фахівців, ці поради підвищать творчий потенціал, ініціативу працівників, будуть сприяти творчій обстановці, атмосфері доброзичливості і в кінцевому результаті підвищенні продуктивності праці.