



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

ОСОБЛИВОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ КОМПАНІЙ МАЛОГО БІЗНЕСУ

1. Теоретичні основи менеджменту та підприємництва

Для того щоб зрозуміти суть курсу «Менеджмент малого підприємництва» насамперед необхідно визначитися з сутністю понять «менеджмент» та «підприємництво».

1.1. Причини виникнення та суть менеджменту

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 англійській мові 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. Канадський теоретик в області трудових стосунків М. Кинг пояснив менеджмент як «сполучну ланку між працею і капіталом, яке може анулювати класові концепції».

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 менеджмент» 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 і 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».

Таким чином, дати повне або коротке визначення цього поняття досить складно, простіше вказати його відмінні риси. 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 (управління) обов'язок менеджера полягає в ефективному і раціональному використанні ресурсів для досягнення цілей організації. Таким чином, **критеріями успішності діяльності організації є результативність і ефективність.**

Продуктивність (результативність) організації – це міра її наближення до поставленої мети, яка показує, наскільки організація досягла успіху у виконанні своїх функцій, тобто наданні споживачам необхідних 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. Еволюція управлінської думки.

У світі бізнесу існують так звані вічні питання, на які люди постійно шукають відповіді. *Чому одні компанії заробляють сотні мільйонів, а інші втрачають свій стан? Як може невелика фірма, забезпечити вищий рівень обслуговування, чим велика, яка має в розпорядженні набагато більші ресурси?* На ці і багато подібних питань допомагає відповісти наука менеджмент.

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

Вивчаючи розвиток менеджменту, слід пам'ятати, що:

1.Характер і форми управління залежать від рівня розвитку продуктивних сил і виробничих відносин, НТП, вживаних технологій, розподілу праці, розмірів підприємстві тощо.

2.Развиок менеджменту як науки не було серією послідовних кроків вперед. Швидше, це було декілька підходів, які часто співпадали. Кожен, з яких вніс свій вклад до сучасної науки.

3.Об'єкти управління – це техніка і люди. Отже, успіхи в теорії управління завжди залежали від успіхів в інших, пов'язаних з управлінням областях, таких як математика, кібернетика, інженерні науки, психологія, соціологія тощо.

Хоча організації існують стільки ж, скільки існує людське суспільство, до ХХ століття навряд хто-небудь замислювався над тим, як управляти ними системно. Людей

цікавило, як, використовуючи організації, заробити більше грошей, придбати велику політичну владу, але не те, як управляти ними. Пануючим принципом управління був нагляд над працею, а головний упор робився на зовнішній контроль.

Бурхливий розвиток промисловості на базі промислової революції у кінці XIX – початку XX століття потребував нових методів управління виробництвом. Майкл Мескон вважає, що «поява і оформлення менеджменту як науки, як області наукових досліджень, частково була відповіддю на потреби великого бізнесу, частково – спробою скористатися перевагою техніки, створеної в період промислової революції, а частково досягненням невеликого гурту допитливих людей, що мають гаряче бажання відкрити найефективніші способи заповнення роботи». І так, менеджмент як наука зароджується у кінці XIX – початку XX століття, його засновником прийнято вважати американського інженера Фредеріка У. Тейлора. Деякі навіть називають рік – 1911 рік виходу у світ книги Тейлора «Принципи наукового управління», що змінила уявлення про управління як процес, його місце і роль на підприємстві, надала йому науковий характер.

Таким чином, менеджмент як наука виник і розвивається у зв'язку з необхідністю пояснити, «чому?» і «внаслідок чого?» досягають успіху або рушаються організації. Фахівці в області менеджменту шляхом досліджень і практики, методом проб і помилок шукають відповідь на питання: «*Чим визначається успіх організації?*» Відповідь на це питання дозволяє відповісти на прагматичніше питання: «*Що може зробити керівник для забезпечення успіху організації?*».

На першому етапі наука менеджменту розвивалася одночасно в декількох відносно самостійних напрямках: **класична теорія менеджменту** (*школа наукового управління і адміністративна школа*); **неокласична теорія** (*школа людських відносин і школа організаційної поведінки*); **кількісна теорія менеджменту** (*школа науки управління*). Необхідно відмітити, що кожна з названих шкіл прагнула запропонувати свій єдиний «рецепт» підвищення ефективності управління організацією, при цьому упор робився на дослідження одного з елементів системи управління: управлінських знань (школа науки управління); **власне управлінській діяльності** (адміністративна школа); **людини в організації** (школа людських відносин і школа організаційної поведінки); **ухвалення управлінських рішень** (кількісна школа). У цьому і проявляється їх обмеженість.

Одновимірність ранніх теорій менеджменту долають так звані **інтегровані або синтетичні підходи**: *процесний, системний, ситуаційний*.

Необхідно відмітити, що ці підходи слід розглядати не як цілісні теорії менеджменту, а швидше як концептуальні принципи, на основі яких надалі розроблялися численні моделі менеджменту.

Загальна характеристика ранніх теорій менеджменту

1. Класична теорія менеджменту:

Школа наукового управління, її вклад в теорію менеджменту. Набула найбільшого поширення в США з 1885 по 1920 роки. Видними представниками її являються Ф. Тейлор, Френк і Лілія Гілберти, Г. Гант, Д. Барт та ін. Поклала початок «раціоналістичному» або «механічному» підходу до управління. Об'єктом дослідження є виробничий процес, основний елемент якого – працівник, його виробничі характеристики. Творці цієї школи виходили з того, що використовуючи спостереження, виміри, логіку і аналіз, можна удосконалити більшість операції ручної праці, добитися ефективнішого їх виконання, підвищити інтенсивність праці. Формування цієї школи базувалося на трьох основних моментах, які чи послужили початковими принципами для розвитку менеджменту: 1. Раціональна організація праці; 2. Розробка формальної структури організації; 3. розробка заходів по співпраці керівника і робітника.

Раціональна організація праці припускає заміну традиційних методів роботи рядом правил, сформульованих на основі вивчення і аналізу роботи, наступного

правильного підбору і розставлення робітників, їх навчання оптимальним прийомом роботи. Така організація праці повинна була перетворити кожного робітника на органічний елемент виробництва. Тим самим склалися основи формальної структури організації, відбувалося відділення управлінської функції (обдумування і планування) від фактичного виконання роботи.

Розробляючи заходи по співпраці керівника і робітника, представники цієї школи дійшли висновку про необхідність систематичного стимулювання праці працівників, щоб зацікавити їх в збільшенні продуктивності.

Таким чином, основні завдання менеджера, на думку представників цієї школи, полягають в наступному:

- підбір, навчання і розставлення робітників на тих місцях, де вони можуть принести найбільшу користь;
- встановлення для них завдань;
- розподіл матеріальних ресурсів і забезпечення їх раціонального витрачання;
- мотивація високої продуктивності виконавців;
- своєчасний контроль за їх діями і досягнутими результатами.

Тейлор вважав, що менеджер повинен встановлювати для підлеглих точний порядок, інструменти і механізм виконання роботи, час її завершення.

Завдяки цій школі управління стали визнавати як самостійну область наукових досліджень, були доведено, що підходи і методи, вживані в науці і техніці, можуть ефективно застосовуватися до людей і використовуватися для досягнення цілей організації. На основі цієї школи надалі сформувалися такі науки як НОТ і нормування (ергономіка).

Таким чином раціоналістичний підхід розглядає управління вже не просто як нагляд над працею, а як наукову діяльність, що дозволяє раціоналізувати процес праці.

Школа адміністративного управління. Набула поширення з 1900 по 1950 роки, особливо в Німеччині, Франції, Англії. Видними представниками цієї школи були: А. Файоль /Франція/, У. Урвік /Англія/, М. Вебер /Германію/ та ін.

Адміністративна школа з'явилася, коли на зміну епосі виробництва прийшла епоха збуту. Попит на основні споживчі товари став близький до насичення, для розробки програм діяльності фірм необхідно стало вивчати ринки, їх стан і можливі зміни. Орієнтація не лише на виробництво, але і на ринок розширила і ускладнила завдання управління, що зажадало розподілу праці в самій системі управління виробництвом.

Якщо головною турботою представників наукової школи був процес праці, то цієї школи – ефективність роботи усієї організації в цілому. Метою – створення універсальних принципів управління, реалізація яких обов'язково приведе до успіху. Ці принципи розроблялися в двох напрямках:

1. Рационалізація системи управління організацією. Його результат – управління починає розглядатися не як ряд самостійних актів, а як серія взаємозв'язаних, таких, що повторюються дій, що послідовно реалізують 5 основних функцій управління /планування, організацію, координацію, мотивацію і контроль/. В забезпечення такої послідовності і безперервності полягало, на думку Файоля, головне завдання менеджменту.

2. Рационалізація структури організації і управління. Результатом цього напрямку стала розробка 14 принципів адміністративного управління Файоля : 1. розподіл праці; 2. влада і відповідальність; 3. дисципліна; 4. єдність розпорядництва; 5. єдність керівництва; 6. підпорядкування приватних інтересів загальним; 7. централізація; 8. ієрархія; 9. порядок; 10. винагорода персоналу; 11. справедливість; 12. постійність складу персоналу; 13. ініціатива; 14. єдність персоналу.

Ці принципи надалі були розширені і доповнені Г. Емерсоном, а потім і М. Вебером, що створив «Теорію і принципи раціональної бюрократії». Що вважало, що

БЮРОКРАТІЯ – порядок, що встановлюється правилами, є найефективнішою формою людської організації.

Модель раціональної бюрократичної організації, який її бачив Вебер, характеризується наступними основними ознаками:

- розподіл праці за функціональним принципом, тобто по окремих напрямках діяльності відповідно до чіткого визначення повноважень і відповідальності працівників, які розглядаються як офіційно узаконені обов'язки;

- посади організуються в ієрархічну структуру відповідно до формальних повноважень, при цьому кожна посада знаходиться в підпорядкуванні у вищестоящої;

- залежність числа рівнів ієрархії і керівників від загальної кількості підлеглих;

- система правил, норм, формальних процедур, що визначають права і обов'язки працівників, їх поведінку в конкретних ситуаціях і службовцях основою адміністративного управління і контролю. Це гарантує надійність і передбачуваність поведінки працівників. Правила є безособовими і в рівній мірі відносяться до усіх працівників;

- побудова внутрішньої системи стосунків на формальних началах – як взаємовідношення між посадами, а не особами;

- усі адміністративні акти і рішення оформляються письмово. Ведення записів є пам'ятю організації, що забезпечує спадкоємність в часі;

- підбір кадрів за формальними ознаками (наявність диплома, стаж, атестація) на конкурентній основі з наступним просуванням працівників за стажем роботи і досягнутим результатами, що повинне забезпечити просування вгору найкваліфікованіших працівників;

Таким чином, заслугою цієї школи є розробка функцій і принципів управління організацією, що послужили науковою основою розподілу праці в управлінських системах і побудови організаційних структур управління. Крім того, сталася зміна управлінської парадигми : якщо традиційний підхід робив упор на самостійність окремих елементів організації, то процесний – на їх взаємну обумовленість

2. Неокласична (поведінкова) теорія менеджменту:

Школа людських відносин. У міру ускладнення завдань управління фірмами, насичення ринків, посилення конкурентного суперництва зростали вимоги до якості виробів, ускладнювалися технології виробництва, прискорювалося оновлення продукції. Це зажадало зміни ролі працівника у виробництві і управлінні. Виникла потреба використання творчого потенціалу працівника. Саме життя зажадало формування нової управлінської парадигми – підходу орієнтованого на людину. Стали обов'язковими такі методи управлінської дії, які забезпечували б використання здібностей працівників і дозволили б привести в дію ті їх інтереси, які лише частково або побічно можуть задовольнятися за допомогою грошей. Так виникла ШКОЛА ЛЮДСЬКИХ ВІДНОСИН. (1930-1950 р. в США, Японії). Основним її об'єктом став колектив, предметом – соціально-психологічні чинники, як основа підвищення ефективності виробництва.

Основоположниками цієї школи вважаються Мери Паркер Фолетт і Елтон Мэйо. Грунтуючись на своїх експериментах, вони довели, що якщо керівництво проявляє велику турботу про своїх працівників, то рівень задоволеності їх зростає, що веде до збільшення продуктивності. Отже, найважливіші обов'язки менеджера, на їх думку, полягають у формуванні згуртованого колективу, допомозі йому в повсякденних справах, у тому числі і особистого характеру.

В результаті управління поповнилося соціальними і психологічними методами. Та все ж, школа людських відносин переносила основний акцент на колектив, який представлявся нею, відносно безликою масою, а цього в умовах подальшого ускладнення і індивідуалізації виробничої діяльності було недостатньо.

Школа організаційної поведінки З другої половини 30-х років на додаток до принципів школи людських відносин почали формуватися поведінкові концепції, спрямовані

на пошук і розвиток індивідуальних можливостей і здібностей кожного працівника окремо, щоб поставити їх на службу організації. Так як реакція на обмеженість управлінського раціоналізму в системі управлінських знанні міцно затвердився інший напрям – поведінковий, заснований на залученні досягнень психології, соціології, антропології для поглиблення розуміння реальної суті управління. Виникла ШКОЛА ПОВЕДІНКОВИХ НАУК або БІХЕВІОРИСТИЧНА (1940 – по цей час). Видними представниками цієї школи були А. Маслоу (« Ієрархічна теорія потреб»), Д. Мак-Грегор (Теорія Х і У), Р. Блейк (творець управлінської рішати) та ін. Ці та інші дослідники вивчали різні аспекти соціальної взаємодії, мотивації, характеру влади і авторитету, організаційної структури, комунікацій, лідерства, зміни змісту роботи і якості трудового життя.

Школа поведінкових наук значно відійшла від школи людських відносин, бажаючи надати допомогу не в налагодженні міжособових стосунків, а в усвідомленні працівником своїх власних можливостей. У найзагальніших рисах, основною метою цієї школи було підвищення ефективності організації за рахунок підвищення її людських ресурсів. Поведінковий підхід став на стільки популярний, що майже повністю охопив усю область управління в 60-і роки. Як і більш ранні школи, цей підхід відстоював «єдиний найкращий шлях» рішення управлінських проблем. Його головний постулат полягав в тому, що правильне застосування науки про поведінку завжди сприятиме підвищенню ефективності як окремого працівника, так і організації в цілому. Проте, як показав досвід, такі прийоми як зміна змісту роботи і участь працівників в управлінні опиняються ефективними тільки для деяких працівників і в деяких ситуаціях.

3. Кількісна теорія менеджменту:

Школа науки управління (Р.Аккоф, Г.Саймон, Л.В.Канторович). Представники кількісної школи розглядали управління як певний логічний процес, котрий можна відобразити за допомогою відповідних математичних моделей і на основі цього забезпечити прийняття оптимальних управлінських рішень. Фактично дослідження теоретиків цієї школи спрямовані на розробку кількісних методів обґрунтування управлінських рішень (дослідження операцій). Застосування ж комп'ютерів дозволило дослідникам управлінських операцій конструювати математичні моделі зростаючої складності, що найбільш наближаються до реальності.

Вплив науки управління, або кількісного підходу, був значно меншим, ніж вплив біхевіористичного підходу, частково тому, що набагато більше число керівників щодня стикається з проблемами людських відносин, людської поведінки, чим з проблемами, які є предметом дослідження операцій. Крім того, до 60-х років лише у дуже небагатьох керівників була освіта, достатня для розуміння і застосування складних кількісних методів. Проте нині положення швидко міняється, оскільки все більше шкіл бізнесу пропонують курси кількісних методів і застосування комп'ютерів.

Загальна характеристика інтегрованих підходів до управління.

Виникнення інтегрованих підходів до управління слід розглядати як якісно новий етап в розвитку науки управління. Саме ці підходи відкрили простір для розробки нових концепцій менеджменту, орієнтованих на принципові зміни у внутрішньому і зовнішньому середовищі організації. Характерним для цих підходів є:

- 1) погляд на управління як на багатомірне, комплексне явище, яке пов'язано чисельними зв'язками як з внутрішнім, так і зовнішнім середовищем;
- 2) визнання наявності синергічного ефекту, тобто того, що ціле завжди якісно відрізняється від простої суми його складових частин;
- 3) заперечення наявності універсальних підходів до управління та загальних принципів побудови і здійснення управління.

Процесний, системний та ситуаційний підходи до управління не є концепціями менеджменту, які складаються з певних положень, а являють собою скоріше способи або образи мислення, які у комплексі розглядають різні аспекти управління:

1. Процесний підхід розглядає управління як серію взаємопов'язаних і неперервних дій (функцій управління). Кожна функція, у свою чергу складається з підфункцій. Всі функції та підфункції об'єднуються пов'язуючими процесами комунікацій та прийняття рішень і доповнюються лідерством. Таким чином процес управління є загальною сумою всіх функцій, підфункцій, пов'язуючих процесів та лідерства. Його засновником вважається А. Файоль що виділив 5 основних функцій – планування, організацію, координацію, мотивацію і контроль. Нині у зв'язку з ускладненням процесу управління і розвитком управлінського розподілу праці, виділяють до 9 функцій, доповнюючи названі функціями – цілепокладання, ухвалення рішень, облік діяльності і аналіз діяльності.

2. Системний підхід розвивається на базі кількісної школи. Відповідно до нього елементи, що становлять зміст управлінської діяльності, не просто функціонально витікають один з одного, на чому акцентував процесний підхід, а утворюють систему. Кожен елемент якої має свої закони і завдання розвитку, свої форми, але включаючись в систему, придбаває нову якість, обумовлену дією інших елементів і усієї системи в цілому. Тому зміни однієї з елементів неминуче обумовлює зміна в інших, а зрештою, – в усій організації. Крім того, організація має численні зв'язки із зовнішнім середовищем, вплив яких усе зростає. Таким чином, в управлінській діяльності необхідно враховувати вплив і взаємозв'язки численних чинників як внутрішнього, так і зовнішнього середовища. Щоб вижити, організація повинна пристосовуватися до змін у середовищі. Головні причини того, що відбувається в середині організації, слід шукати за її межами. Таким чином, управління – це процес адаптації організації до змін в середовищі її функціонування. При цьому в главу кута ставляться цілі організації, лише після їх вироблення можна визначити функції, систему і методи процесу управління. Це в корені суперечить логіці процесного підходу, в якому в главу ставилися функції і процес. Цей підхід конкретно не визначає основні змінні, що впливають на управління, він тільки вказує на їх взаємозв'язок і взаємозалежність. Деякі вважають «системність» образом мислення необхідному сучасним менеджерам, але, на жаль, її люди здобувають лише у 40-45 років, тому на вищі пости не доцільно призначати молодих людей. Такій погляд був визначальним до кінця ХХ сторіччя. У теперішній час, все більше на керівні посади назначають молодих. Чому? Тому що зовнішнє і внутрішнє середовище організації змінюється на стільки стрімко, що нема часу аналізувати й приймати раціональні рішення. Поки усе зважиш, може бути вже пізно. Сьогодні більш цінують рішучість, а це риса молодих.

Виходячи з системної методології, сучасні організації є відкритими соціально-економічними системами.

Система – це впорядкована сукупність взаємозв'язаних і взаємодіючих елементів або частин, що функціонують як єдине ціле для досягнення певної мети, виконання певних функцій.

Будь-яку систему характеризують:

Синергізм (синергічність) – набуття системою властивостей, які не властиві кожному елементу системи окремо. Тобто під синергічністю розуміється односпрямованість дій елементів, інтеграція зусиль в системі, які призводять до отримання результату, досягти якого було б неможливо, якби кожен елемент діяв сам по собі. У економічних системах ефект синергізму часто називають ефектом « $2+2=5$ » оскільки прибутки від спільного використання ресурсів перевищують суму прибутків від використання тих же ресурсів окремо.

Ентропія – універсальна властивість усіх систем, що відбиває їх тенденцію до поступового «виснаження» і смерті. У відсутність ресурсів, що поступають із зовнішнього середовища, і енергії система рано чи пізно «гине».

Відкрита система – отримує ресурси і енергію ззовні. Закрита – має внутрішнє джерело енергії.

Емерджентність – неспівпадання мети організації з цілями частин, що входять в неї. Наприклад, мета компанії – максимум прибутків при мінімумі витрат. Мета працівників зворотня – отримання максимальної плати за свою працю при мінімальних витратах своєї енергії. Зрозуміло, що ці цілі не співпадають. В умінні згладжувати такі протиріччя і знаходити компроміси полягає мистецтво керівника.

Мультиплікативність – множення ефективності системи за рахунок яких-небудь дій, що управляють, або процесів (наприклад, впровадження нових технологій, ноу-хау, зміна системи мотивації, стилю керівництва тощо).

Системи бувають: малими і великими, простими і складними, статичними і динамічними, залежними і самостійними.

Ознакою малої системи є її неподільність. У великій системі може бути виділена деяка кількість елементів, які, у свою чергу, можуть розглядатися як системи (підсистеми, наприклад, керуюча і керована, підсистема виробнича, фінансова, технологічна і ін.).

До простих відносяться системи, що мають невелику кількість елементів і нескладні (послідовні або паралельні) зв'язки між ними. У складних системах велика кількість взаємозв'язаних і взаємодіючих елементів, зв'язки різноманітніші, діяльність кожного елемента залежить від діяльності багатьох (а іноді усіх інших) елементів.

Статичні системи характеризуються незмінністю стану. Динамічні – здатні до зміни стану (до модифікації).

Сукупність систем, що оточують дану і взаємодіють з нею, що є обов'язковою умовою її існування і діяльності, називають зовнішнім середовищем. Характер взаємодії, ступень активності зовнішнього середовища визначають ступень самостійності системи. Чим ширший круг функцій управління належить зовнішньому середовищу, тим менш самостійною є система, вище рівень її залежності.

Організацій існує множина, усі вони характеризуються своїми цілями, завданнями, формами, розмірами, структурою, людьми, вживаними ресурсами, технологіями, результатами, корпоративною культурою. Мають свої межі. Названі елементи у своїй сукупності утворюють внутрішнє середовище організації. Зовнішнє середовище організації утворюється її оточенням, яке буває діловим і фоновим.

У індустріальний період, велика частина елементів внутрішнього середовища була відносно стабільна і практично не залежала від зовнішнього середовища, що дозволяло розглядати організації як закриті системи, в сучасний інформаційний період велика частина елементів внутрішнього середовища визначається зовнішнім середовищем, організації набувають вигляду відкритих систем

Організація як відкрита система – це складна, динамічна, така, що розвивається система, що змінює в часі і просторі свої параметри, підвладна діям з боку зовнішнього середовища і що чинить вплив на це середовище за принципом зворотного зв'язку.

3. Ситуаційний підхід визнає, що результати одних і тих самих управлінських дій в різних ситуаціях можуть суттєво відрізнятись. Тому в процесі здійснення управління менеджери повинні враховувати конкретну ситуацію, набір конкретних обставин, які впливають на організацію в даний момент. З точки зору ситуаційного підходу, управління є мистецтвом менеджера усвідомити ситуацію, визначити її характеристики, вибрати відповідну модель управління і вже потім використовувати наукові управлінські рекомендації загального характеру.

Сучасні напрями розвитку науки управління.

Менеджмент за своєю природою є складним і динамічним процесом. Деякі розглянуті нами елементи різних напрямів, концепцій, підходів широко використовуються і до

цього дня. Переважаючими залишаються системний, ситуаційний підходи і принципи гуманістичного менеджменту, але і вони зазнають останнім часом істотних змін, що обумовлені принциповими змінами в характері функціонування і зовнішньому середовищі сучасних організацій. Ці зміни пов'язані з процесами: глобалізації, різноманіттям трудових ресурсів, гуманізацією управління, об'єднанням інтересів бізнесу, суспільства і людини, використанням сучасних інформаційних технологій, прискоренням змін в середовищі організації, інноваційною спрямованістю і підприємницьким типом управління, і тому подібним.

До нових і новітніх тенденцій в менеджменті слід віднести концепції: зв'язаних обставин, комплексного управління якістю, «7-S», організації, що навчається, управління технологічно орієнтованим робочим місцем та ін. Розглянемо деякі.

Концепція зв'язаних обставин. Найважливішими зв'язаними обставинами будь-якої компанії є галузь, нові технології, культури різних країн і тому подібне

У класичному менеджменті панувала ідея універсальності – ефективна в якійсь організації концепція управління буде не менш дієва і в іншій. Ситуаційний підхід висуває ідею унікальності – чинники, що виникли в певний момент часу в організації, розглядаються як унікальні (у підручниках такі ситуації розглядаються як «кейси», «випадки з практики»).

Концепція зв'язаних обставин об'єднує ці дві ідеї і доповнює їх принципами гуманістичного менеджменту: кожна ситуація у своєму роді неповторювана, проте існує одне найкраще рішення, усі організаційні феномени укладаються в логічні структури, в близьких по характеру ситуаціях менеджери розробляють і здійснюють схожі дії.

Таким чином, завдання менеджерів полягає в ідентифікації ситуації (її усвідомленні, визначити її характеристик), виборі відповідної моделі управління найбільш адекватної обставинам.

Концепція комплексного управління якістю отримала широке розповсюдження у 1980-1990-х рр. вона включає методи менеджменту, що спрямовані на надання споживачам можливості придбати найбільш якісні товари, коли якість розглядається як основний пріоритет усіма співробітниками, усіма функціями усередині компанії. При цьому працівники, що безпосередньо контактують з клієнтами, є найбільш активними учасниками процесу. В управлінні якістю виділяють чотири основні елементи: залучення працівників, фокусування уваги на покупцеві, контрольні порівняння і постійні поліпшення.

В 80-і рр. однієї з найбільш популярних теорій у рамках системного підходу стала **концепція «7-S»**, розроблена Э. Атосом, Р. Паскалем, Т. Питерсом і Р. Уотерменом. «7-S» – це сім взаємозв'язаних змінних, назва яких в англійській мові починаються з літери «S»: «стратегія», «структура», «система управління», «персонал», «кваліфікація співробітників», «організаційні цінності».

Зміни в однієї змінній через систему зв'язків чинять вплив на стан інших, тому підтримка балансу і гармонії між ними складає головне завдання сучасного менеджменту.

У кінці ХХ століття набуває поширення **концепція «організації, що навчається»**, тобто організації з розвиненою здатністю до постійної адоптації і змін. У такій організації усі працівники беруть участь в ідентифікації і рішенні проблем, що дає їй можливість постійно експериментувати, змінюватися і удосконалюватися, а значить, розвивати здібності до зростання, навчання і досягнення поставлених цілей.

Створення компанії, що навчається, вимагає зміни усіх підсистем організації. Головними умовами розвитку безперервного організаційного навчання є командна структура, наділення працівників владою і відкритість інформації.

Безумовно існує і безліч інших теорій.

1.3. 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 культурі розвинених капіталістичних країн поняття *менеджмент* дуже часто є сусідом з поняттям *бізнес*. **Бізнес** – це діяльність, направлена на здобуття прибутку шляхом створення і реалізації певної продукції або послуг. **«Управління бізнесом»** (business management) – це управління комерційними, господарськими організаціями. Разом з цим практично як синонім застосовується термін business administration, який можна перевести як **«ділове адміністрування»**. Термін «менеджмент» застосовний до будь-яких типів організацій, але, якщо йдеться про державних органах будь-якого рівня, правильніше використовувати термін public administration – **«державне управління»**.

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

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

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

Трохи історії.

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

Процес наукового осмислення підприємництва пройшов **три «хвилі»** в розвитку теорії підприємницької функції. **«Перша хвиля»**, яка виникла в 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 ХХ ст. Підприємницьку функцію він ототожнював із функцією економічного лідерства і новаторства. Шумпетер зазначав, що інновація – дітище підприємництва, а підприємець – творець інновації. 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. Хайек, І. Кирцнер).

Сучасний етап розвитку теорії підприємницької функції належить до **«четвертої хвилі»**, якій властиве підкреслення управлінського аспекту діяльності підприємця. Одне з найсучасніших визначень підприємництва належить американським ученим Д. Куратку і Р. Ходжетсу. Воно містить характеристику підприємництва як процесу інновації

та створення нового ризикового підприємства завдяки використанню чотирьох основних величин – **особи, оточення, організації і процесу**.

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

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

Не можна ототожнювати «*підприємництво*» і «*бізнес*». **Бізнес** – це багатогранне поняття, яке можна розглядати у вузькому і широкому розумінні. У першому випадку бізнес – це угоди, торгівельні операції (справи); у другому – 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 підприємництва мають діяти в інтересах суспільства та здійснювати свій внесок у вирішення суспільних і соціальних проблем, працювати за моральними принципами, дотримуватися підприємницької етики, сприяти захисту довкілля).

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

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

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

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

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 нового введено 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 1. Для віднесення підприємство до певного розміру не обов'язково витримати всі критерії, підприємство відноситься до певного розміру якщо воно відповідає щонайменше двом критеріям з наведених в стрічках 1-3.

Таблиця 1

Критерії та норми віднесення підприємство до певного розміру

	Показник	Мікропідприємство	Мале	Середнє	Велике
1	2	3	4	5	6
1	Балансова вартість активів	До 350 тис. євро	До 4 млн. євро	До 20 млн. євро	Понад 20 млн. євро
2	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	До 700 тис. євро	До 8 млн. євро	До 40 млн. євро	Понад 40 млн. євро
3	Середня кількість працівників	До 10 осіб	До 50 осіб	До 250 осіб	Понад 250 осіб
4	Належність до підприємств, що становлять суспільний інтерес	Якщо є емітентом цінних паперів, цінні папери яких допущені до біржових торгів, банком, страховиком, недержавним пенсійним фондом	Якщо є емітентом цінних паперів, цінні папери яких допущені до біржових торгів, банком, страховиком, недержавним пенсійним фондом	Якщо є емітентом цінних паперів, цінні папери яких допущені до біржових торгів, банком, страховиком, недержавним пенсійним фондом, іншою фінансовою установою	Так
5	Наявність бухгалтерії та мінімальна кількість працівників бухгалтерії	Не обов'язково	Не обов'язково	Не обов'язково	Бухгалтерська служба на чолі з головним бухгалтером, до складу якої входять не менше 2 осіб. Крім недержавних пенсійних фондів та ІСІ.

Продовження табл. 1

1	2	3	4	5	6
6	Обов'язковість звітності за МСФЗ	Якщо належать до підприємств суспільного інтересу, публічні акціонерні товариства, п-ва, які здійснюють діяльність з видобутку корисних копалин загальнодержавного значення, а також підприємства, які провадять господарську діяльність за видами, перелік яких визначається Кабінетом Міністрів України	Якщо належать до п-в суспільного інтересу, публічні акціонерні товариства, п-ва, які здійснюють діяльність з видобутку корисних копалин загальнодержавного значення, а також підприємства, які провадять господарську діяльність за видами, перелік яких визначається Кабінетом Міністрів України	Якщо належать до п-в суспільного інтересу, публічні акціонерні товариства, п-ва, які здійснюють діяльність з видобутку корисних копалин загальнодержавного значення, а також підприємства, які провадять господарську діяльність за видами, перелік яких визначається Кабінетом Міністрів України	Так
7	Скорочена фінансова звітність (лише баланс та звіт про фінансові результати)	Якщо МСФЗ не обов'язкове, то так	Якщо МСФЗ не обов'язкове, то так	Ні, крім непідприємницьких товариств і представництв іноземних СГД, якщо МСФЗ для них не обов'язкове	Ні
8	Повна звітність	Так, якщо обов'язкове МСФЗ	Так, якщо обов'язкове МСФЗ	Так, крім непідприємницьких товариств і представництв іноземних СГД, якщо МСФЗ для них не обов'язкове	Так
9	Звіт про управління	Ні	Ні	Так, але мають право не відображати у звіті про управління нефінансову інформацію.	Так

1	2	3	4	5	6
10	Оприлюднення річної фінансової звітності з аудиторським висновком на власній веб-сторінці	Тільки для п-в суспільного інтересу, публічних акціонерних товариств, суб'єкти природних монополій на загальнодержавному ринку та п-ва, які здійснюють діяльність з видобутку корисних копалин загальнодержавного значення до 30 квітня; Інші фінансові установи – до 1 червня	Тільки для п-в суспільного інтересу, публічних акціонерних товариств, суб'єкти природних монополій на загальнодержавному ринку та п-ва, які здійснюють діяльність з видобутку корисних копалин загальнодержавного значення до 30 квітня; Інші фінансові установи – до 1 червня	Так, до 1 червня	Так. До 30 квітня крім великих п-в, які не є емітентом цінних паперів; До 01 червня для великих п-в, які не є емітентом цінних паперів.
11	Забезпечення доступності фінансової звітності за місцезнаходженням підприємства	Так	Так	Так	Так

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 статистки 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 хіба що 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 єдинниками 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 передує 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 2017 рік ми, наприклад, мікропідприємство, а за даними фінзвітності за 2018 рік – мале, то у 2019 році ми все одно вважаємося мікропідприємством. І тільки якщо за показниками фінзвітності за 2019 рік ми знову відповідатимемо критеріям малого підприємства, то з 2020 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. 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 берет 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.**



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 самокупності, 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.

2.3. Кількісні фактори впливу

До них відносять *чисельність зайнятих на підприємстві, об'єм продажів (оборот) і вартість активів*.

Для менеджменту число зайнятих на підприємстві грає визначальну роль. Від цього показника залежить відношення власника підприємства до праці і управління бізнесом, міра його контакту з персоналом. Тобто залежно від чисельності тих, що працюють на підприємстві має специфіку і менеджмент. Ремісник є і власником, і керівником, і працівником в одній особі. Дрібний підприємець сам управляє своєю фірмою і має прямиий

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, перукарні і так далі немає необхідності мати фахівця-менеджера, та це і не вигідно. Звичайно функції управління малим підприємством бере на себе його власник вважаючи, що їх краще виконувати самому, чим передоручати іншим.

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

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

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

2.4. Власність, як фактор впливу

Малий бізнес має три форми власності – індивідуальну, пайову і акціонерну. Особливості менеджменту малих підприємств різних форм власності представлені в таблиці 2.

Таблиця 2

Переваги та недоліки підприємств різних форм власності

Переваги і недоліки індивідуальної форми власності	
Переваги	Недоліки
1	2
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

1	2
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, сприяюче 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.

2.5. 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 поживлення). 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 контролювану державою, але тісно пов'язану з кримінальними структурами;

- чіткою орієнтацією на ринок, конкурентними механізмами самовідтворювання.

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

2.6. 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.

3. Про що ще слід пам'ятати. Системний похід до управління підприємством

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

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 самостійно, 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 засвідчується 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 невіддільні – їх доводиться брати до відома і або підкорятися, або «уникати» 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 незначні зміни середовища, а останні – ігнорувати. Але, від того, наскільки воно зуміє до них пристосуватися (адаптуватися) залежить його майбутнє (див. рис. 2).

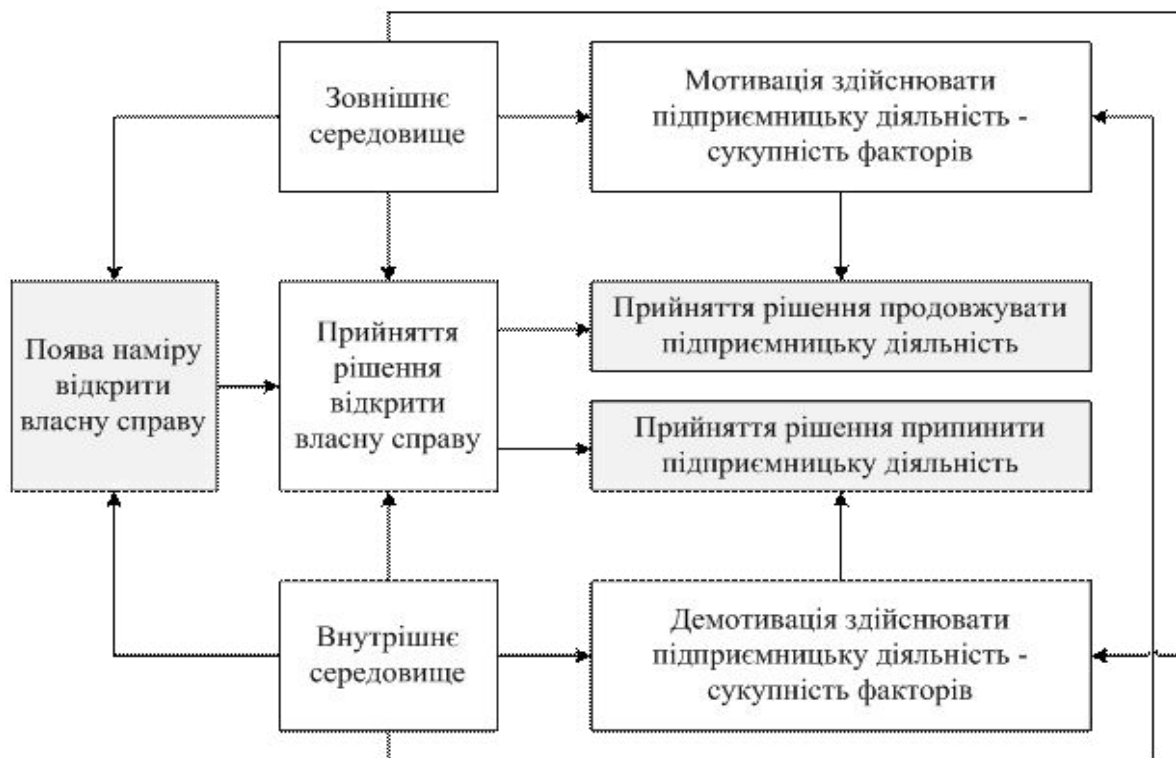


Рис. 2. Вплив мотиваційних та де мотиваційних факторів на рішення суб'єктів малого підприємництва щодо подальшої діяльності

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 НЕПОТРІБНО робити»**. Розглянемо багатолітній корпоративний досвід розвинених країн. До середини ХХ ст. підхід менеджерів до взаємин організації і суспільства базувався в основному на наступних положеннях:

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

Цей підхід було сприйнято суспільством. Підприємство розглядалося як закрита 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, невігідних 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, дозволя.

Зовнішні зацікавлені групи.

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

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

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

Органи державної влади – надходження податків, зайнятість.

Місцева громада – її добробут.

Кредитори – відсотки, гарантії виплати, суми кредиту.

Постачальники – регулярні платежі, тривалість співпраці.

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

Меншини – чесна робота, відсутність дискримінації тощо

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

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

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

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

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

Декілька відмінний підхід прийнятий в Німеччині, Швейцарії і деяких інших європейських країнах. У німецьких компаніях функціонують **наглядові ради**, куди входять представники акціонерів, вищого керівництва, профспілок, кредитних організацій і інших зацікавлених груп, 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 внутріфирмового 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: «Прикрасити 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 капітал 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 однодумців, що працює для наших клієнтів, дотримуючись високого рівня ділової етики й ефективної взаємодії.

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

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

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

У багатьох власників (та й не тільки власників) виникає чисто практичне питання: **А навщо 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:

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

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

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

Відповіді на ці питання дозволять:

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

Ситуації, які сприяють створенню місії:

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

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

Необхідність вибору місії була визначена відомими в усьому світі керівниками ще до розробки теорії систем. Генрі Форд, наприклад, як керівний геній визначив місію компанії «Форд» як *надання людям дешевого транспорту*. Він вірно відмічав, що коли

хто-небудь це робить, то прибуток не пройде повз нього. Вибір такої вузької місії, як прибуток, обмежує можливості керівництва вивчати допустимі альтернативи при прийнятті рішень. При виборі місії організації необхідно уточнити корінні відзнаки Вашої організації від існуючих, що дозволяє отримати певні переваги в конкурентній боротьбі за рахунок вірної орієнтації, при формуванні потреб. Поряд з цим місія організації повинна бути зорієнтована на досить віддалене майбутнє. Дотримання цих та інших вимог при виборі та формуванні місії буде сприяти ефективній діяльності організації.

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

Для того, щоб місія впливала на бізнес, стала мотором розвитку потрібні лідери і команди, які будуть її реалізовувати, відповідна корпоративна культура. Без лідерів, команд і відповідного «повітря» корпоративної культури місія «задыхається». 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 вміння 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, поодиноці або з декількома соратниками що виконують всі робочі завдання. Організація носить неформальний характер, а виконувані робочі завдання перекривають одне-одне. Відсутні: штат фахівців-професіоналів, правила і інструкції, системи планування, винагороди і координації. *Основне завдання – вихід на ринок.*

Криза: потреба в сильній руці.

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

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

ЗРІЛІСТЬ – *фаза формалізації*. 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 поживлення по всіх функціях. Це досягається шляхом вживання реінжинеринга, філософії «малої фірми» (планове скорочення посад, функцій, ієрархічних рівнів, робота командами, заохочення творчості і ініціативи. Відродження підприємницького духу).

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

Подумайте чому.

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.

Порівняльний аналіз створення нового підприємства

Переваги створення нового підприємства	Недоліки створення нового підприємства
Можливість будувати бізнес відповідно до ідей і планів самого підприємця	Смність 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, інвестицій у відновлення її доброго імені.* Крім того, в компанії можуть використовуватися застарілі методи організації праці і технології. Не виключено, що саме тому вона і виставлена на продаж.

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 літератури, 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 провідної 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. 6).

Таблиця 6

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 пристосованість 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	аккумуляція позитивних якостей вище вищезгаданих 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. 7).

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 приховувати 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 задалегідь 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 схвалені 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 вибирати 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 буде 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, пропонованих 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 інфороліків, змонтованих за принципом документальних фільмів, що містять рекомендації чи висновок авторитетного 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 призначаються 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 напрямки:

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 зовнішніх 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 неправильно написання **фрілансер** (англ. *freelancer* – «вільний митець») – вільнонайманець, який сам шукає собі проекти, може одночасно працювати на декілька фірм. Фрілансер виконує роботу без укладання довгострокового договору з роботодавцем, найманий тільки для виконання певного переліку робіт (позаштатний працівник). Також фрілансером є працівник, запрошений для виконання робіт в ході аутстафінгу. Будучи поза постійним штатом якої-небудь компанії, фрілансер може одночасно виконувати замовлення для різних клієнтів. В Україні фрілансерами 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 фрілансери (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 монополями, 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 пристосовність складають основу цієї конкурентної стратегії. Такий тип вельми характерний для російського і українського ринку.

Коммутантні це з'єднувальні стратегії. Фірми, що реалізують такі стратегії, як правило, займаються дрібним бізнесом або неспеціалізованим виробництвом. Основна мета: негайне задоволення будь-яких потреб ринку. Коммутанти готові використовувати будь-яку можливість для комерційної діяльності. Наприклад, під час літніх відпусток на березі моря фірма організовує харчування і катання на водних катерах, а взимку вона ж займається фінансовими посередницькими операціями.

Сильні сторони такої фірми – мобільність і висока пристосовуваність до різних умов ринку за рахунок безперервного пошуку прибуткових проектів, готовність до негайної переорієнтації діяльності і зміни її масштабів.

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

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

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

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

цикл товару. Головне – пристосуватися до стабільного попиту на вибраному сегменті ринку.

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

Експлеренти («метелики») – фірми, чисю 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.

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

Здум (ідея).

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

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

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

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

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

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

Чим ясніше Ви розумієте, що вами рухає, тим легше вам зробити вибір, оскільки саме мотиви вплинуть і на вибір бізнес ідеї і на всі аспекти менеджменту вашого майбутнього підприємства. Наприклад, на вибір цілі діяльності, шляхів і способів її досягнення, 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 принадність бізнесу (можливість реалізувати свої знання, здібності, упевненість в швидкому поліпшенні матеріального стану і ін.), але і його недоліки, труднощі: велика (практично не визначена) тривалість робочого дня, висока відповідальність за все, що відбувається на підприємстві, і постійна заклопотаність багатьма справами, у тому числі: як налагодити ефективні контакти з підлеглими, постачальниками, інвесторами, податківцями і ін. Чималі труднощі в бізнесовій діяльності пов'язані з фінансовими проблемами, сезонною нестачею коштів, забезпеченням належної конкурентоспроможності продукції (послуг) і підприємництва в цілому. Зарубіжні фахівці з менеджменту стверджують, що бізнесом може успішно займатися лише та особа, яка, уважно ознайомившись з недоліками бізнесу, заявляє: **«Жодних проблем, я 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 прямий шлях до банкрутства.

Наступним кроком є вирішення питання, **купувати бізнес чи починати з нуля**. Купити існуючу фірму за розумну ціну часто буває вигідніше, оскільки це може дати чимало переваг. Підприємець може скорочувати строк освоєння проекту і одержання прибутку від підприємства, яке після незначної реконструкції починає давати продукцію (послуги). Крім того, бізнес може розпочинатись з меншими турботами, пов'язаними з плануванням, проектуванням, пошуком будівельників, постачальників та ін. Але купівля має не тільки переваги, а й недоліки. Суть їх полягає у тому, що буває важко знайти підприємство, яке б цілком відповідало планам бізнесмена, іноді дуже важко змінювати профіль підприємства, виправити його фінансовий стан, виявити приховані недоліки, через які власник продає його

Подумайте, в чому переваги і недоліки оренди бізнесу і початку з нуля? (див. тему 5.)

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 та інших аспектів діяльності підприємства.

Бізнес-план забезпечує декілька важливих моментів. З одного боку, він дає можливість підприємцеві більш зважено обдумати кожен аспект майбутньої діяльності. Досвід показує, що коли це все викладено на папері, то можна конкретно все обрахувати. Інший позитивний момент – він допомагає розібратися і визначитися з фінансуванням, тому що жоден приватний інвестор навіть не розмовлятиме з підприємцем, якщо в того немає добре розробленого бізнес-плану. Також важливим є те, що бізнес-план забезпечує базу для визначення прогресу. І, врешті-решт, бізнес-план часто допомагає власникам справи і підприємцям визначити відповідальність бізнесу перед іншими, що теж дуже важливе для досягнення успіху.

До найбільш важливих ресурсів, типово необхідних для заснування нового підприємства, слід віднести **фінанси та робочу силу**. Нове підприємство, навіть мале, потребує фондів, щоб функціонувати. Відомо, що більшість прибутку у перші роки йде на розширення виробництва для зростання справи. Звичайно, купівля та управління малим бізнесом також потребує певних фондів. Існує багато джерел для підприємців – власників бізнесу. Найбільш звичайним є *особисті заощадження та позички у друзів або родичів*. Потенційним джерелом фінансування підприємців є *кредит*. За кордоном існує два основні типи можливого фінансування. Перший – це **борговий капітал**. **Борговий капітал** – це борг, який буде виплачуватись, як правило, із процентами. Основним джерелом цього капіталу для новостворених підприємств є банки, хоча є й інші джерела, як наприклад, різні фонди сприяння малому бізнесу. Другим типом можливого фінансування для підприємця є **адекватний капітал**. **Адекватний капітал** – це фінансування, при якому інвесторові надається певна частка володіння підприємством. Частка інвестора у прибутках та

виручка від продажу активів пропорційна адекватній його власності. У США нові підприємства борговий капітал прагнуть використовувати для короткого проміжку часу, для оплати таких витрат, як місячні витрати на зарплату, рекламу, соціальні виплати, оплату поставників, якихось несподіваних витрат. Для більш довгих термінів часу використовують або довгострокові кредити, або адекватний капітал.

Однак українські підприємці таких можливостей не мають. Тому питання про те, **де взяти гроші?**, стане дуже актуальним і вплине на Ваше рішення про те **чи самому відкривати бізнес або залучати інших учасників і інвесторів.** Тобто на вибір **організаційно-правової форми підприємства**

Пригадаєте, що Ви знаєте про них? (див. тема 2., п.2)

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

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

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

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

Далі слідує **стадія здійснення створення бізнесу**, тобто його **реєстрація** (стадія ходіння по муках: органи влади, податкова, пенсійний фонд, органи соц.захисту, пожежні та інші, інші, інші). 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 нескінченно. За нею неминуче настане фаза старості і кожна фірма вибере (усвідомлено або не усвідомлено) свою дорогу: занепад (фірма вмирає); зрілість, що продовжується, або відродження організації.

Частина підприємств, що залишилася, розробляє інший Устав і змінює форму підприємництва, тобто народжується наново і починає свій шлях проходячи перераховані етапи і стадії знову, хоча і декілька в інших формах (вже не як мале підприємство).

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.

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.

5.2.1. Установчі документи ТОВ

Установчим документом товариства з обмеженою відповідальністю є його статут. Під час створення нового товариства необхідно підготувати першу редакцій 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 складати 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 юридичних 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.***

5.2.2. 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.

5.2.2.1. 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 уповноважений 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 затвердженим 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.

5.2.2.2. 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 ПІН.

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 на-
тхненні 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 підпри-
ємців, 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 розповсю-
джені помилки допоможуть вам уникнути деякі з них.

До розповсюджених помилок відносяться:

ЗАНАДТО ШВИДКЕ ОФОРМЛЕННЯ БІЗНЕСУ

Першим кроком для багатьох людей під час запуску бізнесу стає оформлення діло-
вих документів у державних установах. Хоча цей процес є невід'ємною частиною засну-
вання 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 змінити-
ся протягом перших місяців роботи.

НЕДОСТАТНЄ ДОСЛІДЖЕННЯ РИНКУ

Часто підприємці недооцінюють такий елемент початку бізнесу, як визначення рів-
ня купівельної спроможності ваших товарів чи послуг на цільовому ринку. Кращим спо-
собом отримати відповідь надане питання-запитати самих покупців. Спробуйте налагодити
контакт із якомога більшою кількістю ваших потенційних клієнтів. їм необхідно зада-
ти 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, ко-
ли 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 оформлен-
ня документів. Багато підприємців швидко розуміють, що вигідніше проводити власні
дослідження, самому оформляти документи, і запросити юриста лише з метою удоскона-
лення своєї роботи.

ЗАНАДТО ВЕЛИКІ ФІНАНСОВІ ВИТРАТИ НА ОРГТЕХНІКУ Й ОБЛАШ- ТУВАННЯ ОФІСУ

Добра оргтехніка змушує підприємців відчувати, що їхня мрія про підприємництво
здійснюється. Хоч одним із приємних моментів початку вашого бізнесу є обробка офісу,
яким би пишалися, дороге оформлення офісу не раз призводило до банкрутства багатьох
компаній ще до початку їхнього функціонування.

ПОПЕРЕДЖЕННЯ РОЗПОВСЮДЖЕНИХ ПОМИЛОК

Чому бізнес прогоряє? Успіх у бізнесі не гарантований. Насамперед, він залежить
від прозорливості й організованості власника. Починати малий бізнес завжди ризиковано,
а шанси на успіх невеликі. Згідно U.S. Small Business Administration, більше 50% заново
створених підприємств малого бізнесу розоряються в першому ж році, а 95% – у наступні
п'ять років.

У книзі Small Business Management Майкла Еймса, називаються такі причини краху
малого бізнесу:

Помилки впровадження бізнес-ідеї

1. Не кожна ідея перспективна і може мати успіх.

2. Не дозволяйте іншим вирішувати, яким вам бізнесом займатися.
3. Висновок про те, що відсутність конкуренції це круто – помилковий.
4. Не шукайте тільки революційні ідеї.
5. Не копіюйте сліпо існуючий бізнес.
6. Бізнес повинний збігатися з особистими цілями.
7. Не починайте бізнес без планування.

Помилки початківців

1. Погане місце розташування.
2. Неадекватний товар.
3. Недостатній капітал.
4. Поганий менеджмент запасів.
5. Надлишкові інвестиції в основні засоби.
6. Погані кредитні умови.
7. Несподіваний ріст бізнесу.
8. Неофіційні контракти.
9. Поганий менеджмент персоналу.
10. Погана організація продажів.
11. Недостатній досвід.
12. Відсутність досліджень ринку.
13. Використання в особистих цілях засобів бізнесу.
14. Недооцінка конкурентів.
15. Незнання бажань клієнта.
16. Погане ціноутворення.
17. Недостатня увага до грошового потоку.
18. Погана організація праці.

6. Необхідність менеджменту в 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 – те 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;
- навика 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, *гнучкі 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 «виращування» 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. Сучасні підходи до управління

Еволюція систем внутріфірмового управління свідчить, що системи управління які змінювали одна одну були орієнтовані на зростання рівня нестабільності (невизначеності) і особливо на все більшу незвичність (новизну) подій і все меншу передбачуваність майбутнього. У ХХ ст. застосовувалися в основному два типи систем управління підприємствами:

- **управління на основі контролю за виконання (постфактум);**
- **управління на основі екстраполяції тенденцій минулого.**

До теперішнього часу склалися наступні типи систем управління, вибір яких залежить від особливостей конкретного підприємства (організації).

1. Системи, пов'язані з переважанням жорсткого раціоналістичного (директивного) управління. Цей тип може включати:

- управління по відхиленнях від заданого стану (процесу);
- управління по результатах (базується на посиленні функції координації і інтеграції діяльності всіх підрозділів);
- управління по цілях, що включає просте цільове управління, програмно-цільове управління, регламентне управління;

2. Системи, пов'язані з визначенням позицій (управління на основі передбачення змін, коли стали виникати несподівані явища і темп змін прискорювався, проте не настільки, щоб не можна було вчасно визначити реакцію на них). Цей тип управління включає:

- довгострокове і стратегічне планування;
- вибір стратегічних позицій.

3. Системи, пов'язані зі своєчасною реакцією, дають відповідь на динамічні і несподівані зміни зовнішнього середовища (управління на основі гнучких екстрених рішень). Цей тип включає:

- управління на основі ранжирування стратегічних задач;
- управління з упередженням (управління по сильних і слабких сигналах, що базуються на використанні адаптивних алгоритмів управління, аналізу і прогнозу майбутніх подій);
- управління в умовах стратегічних несподіванок;
- управління, орієнтоване на стратегію можливого, що дозволяє зменшити фактор невизначеності;
- управління на базі потреб і інтересів, засноване на стимулюванні (мотивації) діяльності;
- управління на основі ефективної реалізації корпоративної культури і соціальної відповідальності;

Вибір поєднань різних систем для конкретного підприємства залежить від середовища, в якому воно діє або збирається діяти. Вибір необхідної системи визначення позицій залежить від новизни і складності задач. Вибір систем своєчасної реакції залежить від темпу змін і передбачуваності задач. Синтез, інтеграція цих систем управління дозволить сформулювати метод стратегічного управління, що якнайповніше відповідає умовам гнучкості і невизначеності зовнішнього середовища.

6.5. 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 формулює 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 підприємець (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, організувати ефективну діяльність структурних підрозділів, контролювати хід виконання планових завдань, коректувати рішення і стимулювати працівників.

Зміст менеджменту малого підприємства.

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

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

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

3) організувати, забезпечувати, об'єднувати ресурси і засоби (працівники, машини, матеріали, фінанси, інформація) для досягнення цілей; координувати, узгоджувати виробничі програми з позицій їх загального ресурсного забезпечення по кошторисах і балансах з використанням нормативної бази; особливу увагу приділяти контролю за ключовими ресурсами;

4) створювати дієві виконавчі структури, використовувати програмні управлінські структури; поєднувати децентралізацію з необхідною централізацією, в допустимих межах делегувати повноваження по управлінню; створювати тимчасово або постійно діючі спеціалізовані структури, підрозділи для реалізації особливо важливих функцій;

5) уміти вибирати людей, своєчасно просувати ініціативних і здібних фахівців; інформувати колективи про цілі і задачі управління; навчати людей і розвивати їх здібності, особливу увагу приділяючи талантам; оцінювати людей, зацікавлювати їх і примушувати працювати, позбавлятися від свідомо непотрібних і безперспективних працівників;

6) забезпечувати координацію і інтеграцію діяльності всіх підрозділів і фахівців підприємства.

Висновки до глав 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 зівай»**. 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 рибки», 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 вмiє 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.

7. Організація – взаємодія, повноваження, структура

*«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.
П. Друкер*

Для військовослужбовців, що пройшли хоча б декілька років служби у збройних силах, повноваження й відповідальність є непріложною 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 визначати 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 свою 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.

Круг закріплених повноважень визначає КОМПЕТЕНЦІЮ структурного підрозділу або посади в рішенні певних проблем.

Повноваження бувають: владні (розпорядчі) і штабні (рекомендаційні, координаційні, контрольні-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 підлегли 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 цілиту 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 необхідно 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. Усередині 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 «поверххах». Тоді в першому випадку виникає **централізована форма управління**, в другому – **децентралізована**. Але не існує повної централізації або децентралізації управління. Повна централізація 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 вшир, 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 перевантаження 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 організують 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** – менеджер, виконуючи сам усі функції управління, керує групою виконавців або підрозділів, виконуючих одно– або різноманітну роботу. Подібні типи структур виникли історично першими.

Переваги – єдність розпорядництва, оперативність, чіткість, висока відповідальність і тому подібне

Недоліки – інформаційні перевантаження, керівнику потрібно бути фахівцем у різних галузях, невисока ефективність прийняття і реалізації рішень. Тому подібні структури застосовуються лише в невеликих організаціях, 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 єдиначальності і єдності розпорядництва, призводить до плутанини і зниження відповідальності.

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 перевантаження; 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 видає 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: неов'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 – безперебійність 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.

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. ісполнитель повинен розглядати вплив, як джерело задоволення або незадоволення потреб.

2. работник, на якого впливають, повинен вважати, що виконання покладених на нього призведе до задоволенню чи незадоволення потреб.

3. впливе 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. Хэйлс виділяє чотири джерела особистої і посадової влади, підкреслюючи їх відмінності.

РЕСУРС ВЛАДИ	ОСОБИСТОЇ	ПОСАДОВОЇ
1.Ресурси фізичній владі – можливість прямого або непрямого примусу інших індивідів до дій.	Сила індивіда або володіння засобами (наприклад, пістолет).	Доступ до засобів примусу (наприклад, звільнення)
2.Ресурси економічній владі – обмежені і бажані об'єкти, або засоби їх придбання (наприклад, гроші)	Багатство індивіда або дохід	Доступ до ресурсів організації або право розпорядження ними.
3.Ресурси влада знань – обмежені і бажані знання і навички в контексті роботи, вони можуть бути: а).адміністративними – пов'язаними із способами роботи організації. б).технічними – пов'язаними із способами виконання завдань.	Особистий досвід Знання, навички, досвід індивіда	Доступ до циркулюючої в організації адмін. інформації або контроль над нею Доступ до технологічної інформації і технології або контроль над ними.
4.Ресурси нормативній владі – обмежені і бажані ідеї, переконання, цінності і вплив	Переконання, цінності, ідеї, особисті якості індивіда	Доступ до (контроль над) цінностями корпоративної культури, ідеям і ін.

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 експертної 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 ототожнювання 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 можливість 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 Лідер

Адміністратор Інноватор

Доручає Надихає

Працює по цілях інших Працює по своїх цілях

План – основа дій Бачення – основа дій

Покладається на систему Покладається на людей

Використовує аргументи Використовує емоції.

Контролює Довіряє.

Підтримує рух Дає імпульс руху
Професійний Ентузіаст
Приймає рішення Перетворює рішення на реальність
Робить справу правильно Робить правильну справу
Шануємо 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. В середині 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 військової 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 одягнутою 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 – підлегли, 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 взнати їх позицію в зручному для себе порядку. Перериває аргументацію працівника, що говорить, якщо вважає її невірною або несхожою зі своєю власною позицією, даючи зрозуміти кожному співробітникові його місце, самостійно робить вибір із запропонованих варіантів.

Для автократа характерні догматизм і стереотипність мислення. Все нове сприймається ним з обережністю або взагалі не сприймається, тому що в управлінській роботі він практично користується одними і тими ж методами.

Цей стиль керівництва не стимулює ініціативу підлеглих: вона, навпаки, часто карає 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 спрацьовувати-мемо». У таких умовах, природно, відсутня задоволеність працею, тому що підлегли 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 підлегли 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.

підлегли:

– 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 кри-теріях: *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 нерідко 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 перекладатися;
- затягується процес ухвалення рішень і їх виконання.

Сучасні вітчизняні і зарубіжні вчені дослідники проблем управління, психології і соціології все більше переконуються в тому, що на підприємствах не вистачає *«людського обличчя»*. Це означає, що всім керівникам, починаючи з самої верхньої ланки управління і кінчаючи «низовим», потрібно міняти стиль управління і упроваджувати персоніфіковані стосунки з працівниками. В свою чергу, сучасні управлінці часто докоряють виконавцям за те, що у них відсутнє *«менеджерське відношення»* до праці, творчий початок в роботі. В зв'язку з цим виникає питання: як можна цього чекати при стилі керівництва, який своєю суттю зводить простих співробітників до рівня сліпих виконавців? Реальна ситуація така, що підлеглий, можливо, і хоче бути і активним, і корисним, і потрібним своїй організації, але йому, як правило, відмовляють в творчості. Думки деяких практиків сучасного управління зводяться до того, що вони рекомендують керівникам компаній використовувати для поліпшення стосунків з персоналом стилі менеджменту з **блоку демократичних типів (консультативний або партисипативний)** за умови, коли це не суперечить вимогам виробничої необхідності. Ці стилі надають значну свободу творчим людям, новаторам, дослідникам, винахідникам і ін., а також представникам тих професій, де креативність є невід'ємною частиною успішного виробничого процесу. Демократичний стиль керівництва головною своєю рисою має наявність постійного контакту з людьми. Керівник, що дотримується його в своїй роботі, характеризується схильністю до делегування влади і колегіальним підходом до обговорення важливих виробничих питань. При даному стилі вітається і заохочується самостійність і неординарність мислення в персоналу, а також їх рішучість при перейнятті на себе відповідальності через свою компетентність. При такому стилі, як правило, в організації відсутня агресивність у співробітників по відношенню один до одного, конфліктні ситуації і стреси у виробничому процесі зведені до мінімуму і, як правило, носять локальний і нетривалий характер. Будь-які творчі почини, ініціатива і спрямованість на загальні цілі і завдання, а також дружелюбність у виконавців вітається. Імідж такої компанії носить яскраво виражену **спрямованість на потреби і інтереси клієнта**. Всі члени колективу висловлюються у вільному порядку, кожен аргументує свою позицію і концепцію. Керівник бере участь в дискусії нарівні зі всіма, а вибір рішення здійснюється, виходячи з точки зору, що перемогла серед експертів.

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

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

У будь-якій компанії найважливішим питанням є повноважність в ухваленні рішень. Полеміка серед сучасних менеджерів і керівників про те, чи потрібно допускати простих працівників до участі в ухваленні рішень, не припиняється й до цих пір. Багато управлінців дотримуються думки, що існувала ще в часи засновника американської наукової школи управління Ф. В. Тейлора: «Нехай робітник думає, але не вирішує». Далеко відомий американський соціальний психолог Д. Мак-Грегор заявляв: «...якщо працівникам дозволять впливати на рішення, що їх стосується, то скоро вони захочуть брати участь в таких

рішеннях, до яких їм немає діла». Проте, сучасні наукові розробки містять протилежні висновки і рекомендації. Багато управлінців розуміють, що персонал виконавської ланки здібний до винахідницької діяльності, і організація дуже багато втрачає, позбавляючи простих працівників творчого відношення до праці. Учені пропонують сучасніші і повніші параметри стилів керівництва. Наприклад, Т. Коно побудував чотирьохстильову **модель поведінки вищого господарського керівника**. Відповідно до його концепції доцільно виділити **новаторсько-аналітичний (партисипативний або співучасний), новаторсько-інтуїтивний, консервативно-аналітичний і консервативно-інтуїтивний стилі керівництва**. У своїй роботі він робить 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 (попустительський і експертний)**. Не дивлячись на явний негативізм цих типів управління, вони не зрідка зустрічаються на практиці в деяких організаціях.

Попустительський стиль управління характеризується, з одного боку, «максимумом демократії» – всі можуть висловлювати свої позиції, але реального обліку, узгодження позицій не прагнуть досягти, а з іншого – «мінімумом контролю» – навіть прийняті рішення не виконуються, немає контролю за їх реалізацією, все пущено на самоплив.

Особливості застосування.

1. Даний стиль управління можливо використовувати при високій кваліфікації працівників і низькому рівні підготовки керівника.

2. «Ілюзії влади»– *ситуації*, в якій керівник має повноваження, але не має реальної влади

Особливості стилю. Керівник, що використовує цей стиль:

- не проявляє виражених організаторських здібностей;
- практично не втручається в діяльність колективу;
- працівникам надана повна самостійність
- з підлеглими зазвичай ввічливий;
- слабо контролює і регулює дії підлеглих;
- готовий відмінити раніше прийняте ним рішення, особливо якщо це загрожує його популярності;
- безініціативний;
- неосмислено виконує директиви вищестоящих органів управління;
- основними методами дії на колектив є домовленості і прохання;
- при виконанні управлінських функцій він пасивний: можна сказати, «пливе за течією»;
- боїться конфліктів, в основному погоджується з думкою підлеглих.

М'якість в спілкуванні з людьми заважає йому придбати реальний авторитет, оскільки окремі співробітники вимагають від нього поблажок, які він і робить, боячись зіпсувати з ними взаємини. Наслідком цього може бути панібратство, а «дистанція» такого керівника зі своїми підлеглими на роботі у край незначна.

При попустительському стилі управління

менеджер:

- не володіє реальною владою;
- не обмежений часовими рамками;
- не змінює на посаді, оскільки всіх таке положення влаштовує;
- не може застосовувати ніяких санкцій;
- не володіє знаннями по специфіці виробництва.

підлеглі:

- мають більше влади, чим керівник;
- не приймають порядок;
- легко підіймаються на заколот, страйк;
- слабо організовані;
- як правило, це учені або працівники, у тому числі і робітники, з рідкісними знаннями, що усвідомлюють свою необхідність.

Недоліки стилю:

- результати роботи низькі;

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

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

Експертний.

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

Недоліки.

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

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

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 стилю і методів управління;
- вдосконалення мотивації дій співробітників тощо.

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

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

- позитивна реакція всіх або більшості членів колективу: на компетентність – довіра;
- на стиль керівництва – схвалення;

– на виконання функцій – згода;

– на особисті якості – повага.

Авторитет керівника в колективі тим вище, чим більше відповідає його поведінка очікуванням підлеглих. Якщо керівник володіє високим авторитетом, він рідко використовує в своїй роботі метод примусу – йому вистачає прохання. Це служить заставою згуртованості колективу і досягнення ним найвищій ефективності. Якщо ж у керівника низький авторитет, то він змушений користуватися єдиним доступним йому методом дії – примусом, що для менеджменту малого підприємства часто протипоказано.

Перераховані вимоги характеризують грамотного, професійного керівника-менеджера, що знає особливості управління колективом в малому бізнесі і враховує їх в своїй роботі.

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, чийі 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 знайомих, посадових контактів і неформальних зв'язків, які надалі принесуть підприємству додаткові замовлення і пропозиції.

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

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

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

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 персоналу підприємства більше можливостей для кар'єрного зростання;
- 6) працівники можуть брати участь в процесі ухвалення рішень;
- 7) заробітна плата може бути порівнянна з оплатою праці, яку платять на 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 неоцінимої допомоги керівникові підприємства при вирішенні таких важливих питань, як формування організаційної структури, системи винагороди, збільшення чисельності працівників або скорочення штатів;

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- 7) **охорона праці і здоров'я**;

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

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

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

- 1) **формування складу персоналу (відбір, 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. Підбір персоналу

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

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

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

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

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

Крім того, слід звернути увагу на його зовнішній вигляд (стиль одягу, вміння триматися), культуру поведінки (жестикуляція, манери), культуру мови (уміння 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 працедавцем 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 пілг 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 у край 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, торговельні 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, виконувану ним роботу, перевід на іншу постійну роботу і про звільнення працівника, а також підстави припинення трудового договору і зведення про нагородження за успіхи в роботі. Відомості про стягнення до трудової книжки не вносяться, за винятком випадків, коли дисциплінарним стягненням є звільнення. Записи в трудову книжку про причини припинення трудового договору повинні здійснюватись в точній відповідності з формулюваннями Трудового кодексу України із 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 вимогам охорони праці умови праці на кожному робочому місці і так далі Даний перелік

обов'язків роботодавця по забезпеченню ним охорона праці не є вичерпним. Він доповнюється відповідними стандартами безпеки праці по конкретних видах робіт, іншими законами і нормативними актами, а також колективними договорами і угодами, правилами внутрішнього трудового розпорядку.

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

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

Практичні завдання:

1. Обґрунтована доцільність створення малого підприємства, що виготовляє журнальні столики. *Викласти в чіткій логічній послідовності порядок його реєстрації, організації діяльності аж до етапу отримання чистого прибутку.*

2. На діючому плодоовочевому заводі у технологічно-виробничому процесі в декількох місцях виникли поломки та збої. *Розробити оперативний план дій щодо ліквідації даних поломок і збоїв та звести втрати підприємства до мінімуму.*

3. *На підприємстві виникла потреба найняти фахівця з менеджменту. Кандидатури на вакантне місце відрізняються одна від одної взаємовідносинами з вищим керівництвом:*

- кандидат А – швидко погоджується з думкою, вказівками вищого керівника, беззастережно і пунктуально виконує будь-яке його завдання;

- кандидат Б – може швидко погоджуватися з думкою, вказівками керівника і беззастережно, пунктуально виконувати будь-яке його завдання, але тільки в тому випадку, якщо сам керівник вважатиметься кандидатом авторитетним;

- кандидат В – схильний до суперечок, але дуже досвідчений спеціаліст, вмілий організатор, творчо виконує будь-яку роботу і досягає оптимальних результатів.

- кандидат Г – має багатий досвід і фахові здібності в галузі майбутньої роботи, але завжди прагне усе вирішувати самостійно, уникає особистих контактів із керівником, не любить, коли йому заважають, має високе почуття відповідальності і власної гідності.

Виберіть одну із кандидатур і обґрунтуйте свій вибір.

4. *Ви – керівник рекламного агентства. На вашому підприємстві звільнилося місце начальника відділу замовлень. Ваші дії:*

1) звернетеся до служби зайнятості;

2) призначите на цю посаду симпатичну вам особу;

3) проведете анкетування на підприємстві;

- 4) попросите друзів знайти потрібну вам особу;
- 5) будете шукати кандидата на відповідну посаду за оголошенням в ЗМІ;
- 6) призначите на цю посаду працівника відповідного відділу, який, на вашу думку, відповідає вимогам та заслуговує на підвищення.

Відповідь обґрунтуйте.

5. Серед громадськості поширилися чутки, що стан вашої фірми хиткий, хоча насправді це навпаки. *Програма ваших дій.*

6. Ваша фірма працює в мережі готелів і ресторанів. Біля входу потрібно повісити табличку з принципами діяльності фірми (місію). *Змодельуйте таку табличку.*

7. На підприємстві ТОВ «Компакт» планують впровадити нову технологічну лінію, яка дасть змогу покращити якість виготовленої продукції та зменшити витрати виробництва. Та серед працівників поширилась чутка, що через ці нововведення буде скорочено 15 % персоналу. Внаслідок цього в організації знизився рівень продуктивності праці, почастішали порушення трудової дисципліни. *Ваші дії як керівника підприємства:*

1) зберете загальні збори, де обґрунтуєте ваші рішення щодо впровадження нововведень, вислухаєте думки працівників підприємства;

2) обговорите це питання лише зі своїми заступниками. а ті, своєю чергою, пояснять ситуацію підлеглим.

3) насамперед з'ясуєте причини такої поведінки працівників вашого підприємства, і відповідно до отриманих результатів будете приймати рішення.

4) не будете здійснювати ніяких дій, будете впроваджувати нововведення, а порушників дисципліни покараєте.

Відповідь обґрунтуйте.

8. У вашому колективі є людина, яка фактично постійно не завантажена роботою. Звільнити її немає юридичних підстав, а завантажити роботою за фахом поки що немає можливості. *Що робити з таким працівником?*

1) Особисто поговорити з ним відверто віч-на-віч і запропонувати звільнитися за власним бажанням.

2) Запропонувати адміністрації скоротити посаду.

3) Спробувати все ж використовувати цю людину на допоміжних роботах, чітко визначивши коло її обов'язків.

4) Створити в колективі таке ставлення до цієї людини, щоб вона сама захотіла перейти на інше місце праці.

Відповідь обґрунтуйте.

9. Нова працівниця рекламного агентства, яка займається закупками, отримала призначення на чергову посаду (старший менеджер) і добре справляється зі своєю роботою. Але вона постійно задає вам як керівникові запитання, на які чудово може відповісти сама. Усвідомлюючи це, ви реагуєте на такі запитання роздратовано, унаслідок чого погіршуються не тільки відносини з цією працівницею, але й клімат в колективі.

Ваші подальші дії:

1) продовжуєте й далі відповідати на її запитання, намагаючись не виявляти роздратованості;

2) поговорите відверто з працівницею про виниклу проблему, поясните причини вашого невдоволення та запропонуєте їй самостійно приймати рішення;

3) з'ясуєте причини поведінки вашої підлеглої; залежно від отриманої інформації приймете компромісне рішення;

4) зробите все можливе, щоб цю працівницю звільнити.

Відповідь обґрунтуйте.

10. На підприємстві торгівлі продтоварами відбувся різкий спад продажу товарів. *Оцінити ситуацію і прийняти оперативне рішення щодо підвищення обсягів продаж.*

11. Ви підприємець і маєте бажання заснувати власне підприємство, очоливши його. Ви вже визначилися з профілем діяльності, набрали працівників на роботу. Під час розроблення стратегії постало питання про доцільність чи недоцільність формування місії організації. Ваше розуміння і дії стосовно вирішення цього питання:

- а) залучити до формування місії організації всіх працівників підприємства;
- б) сформувати робочу групу, яка займеться розробленням місії;
- в) місія організації зрозуміла сама по собі і на цьому питанні взагалі не варто акцентувати увагу;
- г) місію організації повинні знати лише працівники управлінського апарату. Усі решта – тільки виконавці.

Відповідь обґрунтуйте.

12. Для новоствореного приватного підприємства чисельністю до 20 осіб, яке займатиметься дрібним поточним ремонтом одягу, одним із засновників якого ви є. *Сформулюйте місію, стратегію, тактику та політику.*

13. Ви, пересічний громадянин України, прагнете започаткувати власну справу. У вас виникає ідея створити підприємство, на якому виготовлялися б хлібобулочні вироби. Ви вже отримали дозвіл на ведення такої виробничої діяльності та набрали команду працівників. *Завдання:*

- сформулюйте місію підприємства;
- визначте цілі;
- проаналізуйте вплив факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на ваше підприємство;
- оберіть оптимальну стратегію розвитку.

14. *Розробити* для новоствореного колективу підприємства оптимальну *систему мотивації*. На підприємстві шиють трикотажні вироби. Більша частина колективу – це жінки віком від 18 до 50 років.

15. Підприємство виготовляє м'ясну продукцію. *Розробити оптимальну систему контролюючих заходів*, які б забезпечували збереження матеріальних цінностей та суворе дотримання технології і рецептури виготовлення продукції.

16. *Розробіть програму дій менеджера* в системі невидимого контролю.

17. *Змодельуйте поведінку менеджера в процесі контролю* за пристосуванням співробітників до організаційної культури підприємства.

18. Перерахуйте умови, при яких задачі, які є в розпорядженні, будуть ефективно виконуватися.

19. *Вибрати правильний варіант відповіді.*

Стиль керівництва, при якому менеджер намагається приховати свої істинні наміри і прагнення до контролю та влади. Його поведінка змінюється в залежності від того, що є вигідним. Намагається створити враження, що він чесна і відверта людина. Це:

- а) опортунізм,
- б) матерналізм (патерналізм);

в) фасадизм.

20. Пояснить, чому в період становлення і перебудови організації необхідні керівники-підприємці і керівники-лідери, а в спокійний час – керівники-плановики і керівники-адміністратори.

21. Обґрунтуйте, який із стилів керівництва в більшій мірі підходить для наступних організацій:

- 1) рада директорів акціонерного товариства;
- 2) конструкторське бюро;
- 3) транспортне підприємство;
- 4) банк;
- 5) рекламне агентство.

22. Хлібопекарний комбінат «Солодкий ріжок» налагодив усталені зв'язки з постачальниками та споживачами продукції. Утворені схеми працювали добре, аж поки не виникло кілька приватних невеликих підприємств-конкурентів. Частина робітників почала погрожувати страйком, бо їхня заробітна платня істотно відрізнялась від оплати у приватних конкурентів не на їхню користь. Та й затримки у виплатах теж траплялись. Плани виконувались, хоча тенденції до зриву їхнього виконання саме в останній момент почастішали. «Авральні» ситуації позначились і на якості продукції. Окремі працівники задля компенсації вдавались до крадіжок. Інші – намагались підбурити колектив до рішучих дій.

Проаналізуйте дану ситуацію. Визначте, за допомогою яких методів менеджменту ви, як представник керівництва, впливали б на керовану підсистему з метою вирішення проблем та виправлення ситуації.

23. Проаналізувати ситуацію.

Підлеглий Б систематично порушує дисципліну або не виконує своїх професійних обов'язків при потуранні його безпосереднього керівника В (або старшого із колег).

Вищий керівник А знає не тільки про погану роботу Б, але й про те, що В неявно, внаслідок своєї слабохарактерності чи приятельських стосунків з Б, фактично заохочує недобросовісність Б чи замовчує її.

Безпосередніх, явних причин і зачіпок для покарання В (безпосереднього керівника), начебто немає: покараним повинен бути Б (підлеглий). Але водночас А (вищий керівник) усвідомлює, що в поганій роботі Б є заочна частка вини В.

Кого ж слід більшою мірою покарати? *Думку обґрунтуйте.*

Список використаної та рекомендованої літератури:

1. Ануфрієва О. Л., Пальчевська Т. Г., Лагоцька Г. М. Підприємницька діяльність. Навчальний посібник. / За науковою ред. О. Л. Ануфрієвої. 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. 302 с. URL: <https://westudents.com.ua/knigi/134-male-pdprimnitstvo-osnovi-teor-praktiki-varnaly-zs.html>

4. Варналій З.С., Сизоненко В. О. Основи підприємницької діяльності. Підручник. Київ : Знання України, 2004. 404 с.

5. Дафт Р.Л. Менеджмент. / пер. с англ. Санкт-Петербург : Издательство «Питер», 2014. 864 с.

6. Дикинс Д., Фрил М. Предпринимательство и малые фирмы. / пер. с англ. Харьков : Гуманитарный Центр, 2014. 448 с.
7. Доброва Н. В., Осипова М. М. Основы 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>
8. Друкер П.Ф. Задачи менеджмента в XXI веке / пер. с англ. Н.М. Макаровой. Москва: Издательский дом «Вильямс», 2004. 270 с.
9. Друкер, Питер, Ф. Практика менеджмента / пер. с англ. Москва: Издательство: «Манн, Иванов и Фербер», 2015. 398 с.
10. Круп'як Л. Б. Управління трудовими ресурсами організації : навчальний. посібник. Київ : Кондор, 2013. 278 с.
11. Левицька І. В. Менеджмент підприємств за кризових умов : посібник. Львів : Новий світ-2000, 2014. 176 с.
12. Лукашевич В. М. Управление персоналом : учеб. пособ. / В. М. Лукашевич. – Л. : Новий світ-2000, 2014. – 504 с.
13. Мошек Г. Менеджмент організації. Теорія та практика. Київ : Ліра-К. 2019, 808 с.
14. Основы 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
15. Палеха Ю. І. Менеджмент персоналу : навчальний. посібник. Київ : Ліра-К. 2015. 346 с.
16. Роженко О. В. Лекції з дисципліни Економіка малого бізнесу: для студентів ступеня «бакалавр». М-во освіти і науки України, Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі імені М. Туган-Барановського, каф. підприємництва і торгівлі. Кривий Ріг : ДонНУЕТ, 2017. 234 с. URL: http://elibrary.donnuet.edu.ua/832/1/Rozhenko_2017_1.pdf
17. Сахно Є.Ю. Менеджмент «малих» та «середніх» підприємств.: Навчальний посібник. Київ : Кондор-Видавництво, 2015. 342 с.
18. Скібіцький О. М. Організація бізнесу. Менеджмент підприємницької діяльності. Т. 1. : навч. посіб. Київ : Кондор, 2011. 912 с.
19. Холл Р.Х. Организации: структуры, процессы, результаты / пер. с англ.. Санкт-Петербург : Питер, 2001. 512 с.
20. Щекин Г. В. Управление бизнесом: экспресс-курс для деловых людей. Київ : Знання, 2012. 232 с.
21. Ярошевич Н. Б., Берлін Р. З., Гавриляк А. С. Підприємництво і менеджмент : посібник. Львів : Новий світ-2000, 2014. 176 с.