

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені ВАДИМА ГЕТЬМАНА»

СТВОРЕННЯ ВЛАСНОГО БІЗНЕСУ

НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК

За загальною редакцією
А. М. Колота, Г. О. Швиданенко

УДК 338.22(075.8)
К 60

Колектив авторів

*А. М. КОЛОТ (керівник колективу авторів, теми 1-21), Г. О. ШВИДАНЕНКО,
та К. В. БОЙЧЕНКО (теми 1-16), А. В. ВАСИЛИК (теми 17-19),
Т. Н. ШКОДА (тема 20), Т. Г. КИЦАК (тема 21)*

Рецензенти

І. С. Чорнодід, д-р екон. наук, доц.
(Академія праці, соціальних відносин і туризму)

І. Л. Петрова, д-р екон. наук, проф.
(ВНЗ «Університет економіки та права «Крок»)

В. А. Савченко, д-р екон. наук, проф.
(ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана»)

Редакційна колегія факультету управління персоналом, соціології та психології

Голова редакційної колегії: Цимбалюк С. О., доц., д.е.н.

Відповідальний секретар редакційної колегії: Щетініна Л.В., доц., к.е.н.

Члени редакційної колегії: Артеменко С. Б., доц., к.соц.н.; Вільчинський Ю. М., проф., д.філос.н.; Гаєвська О. Б., проф., д.філос.н.; Деркач В. Л., доц., к. філос.н.; Колот А. М., проф., д.е.н.; Музичко Л. В., доц., к.психол.н.; Петюх В. М., проф., к.е.н.; Савенкова Л. О., проф., д.пед.н.; Сгадова В. В., проф., д.пед.н.; Смолянюк В. Ф., проф., д.політ.н.

*Рекомендовано науково-методичною радою КНЕУ
Протокол № 4 від 21 грудня 2016 р.*

Колот А. М.

К 60

Створення власного бізнесу [Електронний ресурс]: навч. посібник / А. М. Колот, Г. О. Швиданенко, та ін. — К. : КНЕУ, 2017. — 311 [1] с.

ISBN 978–966–926–181–6

Навчальний посібник підготовлений в рамках реалізації в ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана» проекту ЕС Tempus «Набуття професійних та підприємницьких навичок за допомогою виховання підприємницького духу та консультації підприємців-початківців».

Матеріал навчального посібника допоможе студентам, викладачам, бізнесменам-початківцям оволодіти компетенціями у сфері організації господарської діяльності підприємств, бізнес-проекування, маркетингових досліджень, фінансового аналізу. Студенти та бізнесмени-початківці набудуть умінь по проведенню бізнес-діагностики та визначенні результативності діяльності підприємств, оцінюванні рівня ризиків та економічної ефективності новоствореного бізнесу, визначенні напрямів реалізації соціально відповідальних практик.

УДК 338.22(075.8)

*Розповсюджувати та тиражувати
без офіційного дозволу КНЕУ забороняється*

© А.М. Колот,
Г.О. Швиданенко, та ін., 2017
© КНЕУ, 2017

ISBN 978-966-926-181-6



ЗМІСТ

Передмова	6
Розділ I. ПІДПРИЄМНИЦЬКА ДІЯЛЬНІСТЬ: ПОШУК ІДЕЙ, ДОЦІЛЬНІСТЬ І ПОЗИЦІЯ В БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ	8
<i>Тема 1. Основні етапи створення бізнесу з урахуванням організаційно-правової форми діяльності</i>	8
1.1. Вибір бізнес-ідеї в процесі створення власної справи.....	8
1.2. Формування місії власного бізнесу.....	12
1.3. Організаційно-правові форми підприємницької діяльності.....	17
<i>Тема 2. Сутність підприємницького лідерства в хаотичному бізнес-середовищі</i>	23
2.1. Економічна сутність поняття «лідерство».....	23
2.2. Еволюція концепцій лідерства.....	26
2.3. Принципи та стилі лідерства у бізнесі.....	30
<i>Тема 3. Ефективне лідерство як джерело конкурентної переваги</i>	40
3.1. Конкурентні переваги як запорука лідирування підприємства.....	40
3.2. Розвиток лідируючих позицій бізнесу на основі можливостей.....	44
3.3. Лідерство в бізнесі: світова та вітчизняна практика.....	47
<i>Тема 4. Планшет особистості підприємця і його ділових якостей</i>	51
4.1. Основні особистісні характеристики лідера у підприємницькій діяльності.....	51
4.2. Специфічні атрибути лідера-підприємця.....	53
4.3. Ключові елементи іміджу підприємця-лідера.....	55
Розділ II. БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ НОВОСТВОРЕНОГО БІЗНЕСУ	58
<i>Тема 5. Бізнес-планування з урахуванням виду організаційно-правової форми бізнесу</i>	58
5.1. Бізнес-план у ринковій системі господарювання.....	60
5.2. Підготовча стадія розробки бізнес-плану.....	62
5.3. Структура, логіка розробки та оформлення бізнес-плану.....	64
5.4. Презентація бізнес-плану.....	
<i>Тема 6. Формування інструментарію для просування товару на ринок</i> ...	71
6.1. Визначення цільового сегмента ринку підприємства.....	71
6.2. Вибір альтернативної стратегії просування товару на ринок.....	75
6.3. Розробка маркетинг-плану бізнес-проекту.....	77

<i>Тема 7. Організаційне забезпечення бізнесу</i>	82
7.1. Сутність і складові елементи організаційного забезпечення бізнесу	82
7.2. Обґрунтування визначення потреби компанії в персоналі.....	85
7.3. Особливості управління організаційним розвитком компанії в сучасних умовах господарювання	88
<i>Тема 8. Розробка фінансового плану бізнесу (бізнес-проекту)</i>	94
8.1. Сутність, завдання і технологія розробки фінансового плану.....	94
8.2. Складові елементи фінансового плану бізнесу	96
8.3. Планування фінансових індикаторів функціонування бізнесу....	102
<i>Тема 9. Ідентифікація та мінімізація ризиків новоствореного бізнесу</i>	109
9.1. Особливості ризик-менеджменту новоствореного підприємства	109
9.2. Різновиди підприємницьких ризиків і їх класифікація.....	111
9.3. Методичні підходи до оцінювання та мінімізації рівня бізнес-ризиків	113
Розділ III. РОЗВИТОК ВЛАСНОГО БІЗНЕСУ	117
<i>Тема 10. Формування установчих документів і взаємозв'язків підприємства</i>	117
10.1. Формування установчого договору і статуту	117
10.2. Державна реєстрація суб'єктів господарювання.....	120
10.3. Взаємовідносини новоствореного суб'єкта господарювання з банком.....	123
<i>Тема 11. Ліцензування та патентування підприємницької діяльності</i>	133
11.1. Економічна сутність і суб'єкти ліцензійних відносин у сучасних умовах господарювання.....	133
11.2. Патентування підприємницької діяльності.....	137
11.3. Роль нематеріальних активів у процесі лідерського позиціонування	140
<i>Тема 12. Логістична конкурентоспроможність сучасного суб'єкта господарювання</i>	146
12.1. Логістика як основна концепція розвитку підприємництва в умовах швидких змін	146
12.2. Інструменти логістичного управління для підвищення ефективності сучасного підприємництва.....	150
<i>Тема 13. Форми ведення обліку в новоствореному бізнесі</i>	159
13.1. Організація процесу обліку діяльності суб'єктів господарювання	159
13.2. Ключові аспекти облікової політики суб'єктів мікро- і малого підприємств	162

13.3. Особливості організації обліку на підприємствах малого бізнесу відповідно до Податкового кодексу України	164
<i>Тема 14. Інтернет-технології в бізнесі</i>	<i>173</i>
14.1. Основи розвитку бізнесу за допомогою Інтернету	173
14.2. Проектування комерційного сайту компанії	176
14.3. Оцінювання результативності використання інтернет-технологій у бізнесі	179
<i>Тема 15. Діагностика результатів підприємницької діяльності</i>	<i>193</i>
15.1. Загальна характеристика діагностики фінансово-господарської діяльності підприємства	193
15.2. Формування та використання прибутку	196
15.3. Методичні основи бізнес-діагностики діяльності компанії	198
<i>Тема 16. Управління змінами розвитку бізнесу</i>	<i>204</i>
16.1. Сутність та етапи управління змінами на підприємстві	204
16.2. Формування моделі управління змінами розвитку підприємства	206
16.3. Аналіз стратегічних змін у діяльності підприємства, необхідних для ефективного розвитку	209
<i>Тема 17. Професійний добір та адаптація персоналу</i>	<i>216</i>
<i>Тема 18. Оцінювання, розвиток і мотивація персоналу</i>	<i>230</i>
<i>Тема 19. Управління робочим часом і процесами руху персоналу</i>	<i>263</i>
<i>Тема 20. Ефективність управління персоналом</i>	<i>269</i>
20.1. Ефективність використання людського ресурсу	270
20.2. Результативність процесу управління персоналом	274
<i>Тема 21. Соціальна відповідальність бізнесу</i>	<i>280</i>
21.1. Соціально відповідальне ведення бізнесу як запорука конкурентоспроможності	280
21.2. Екологічні аспекти бізнес-діяльності	297
21.3. Формування стратегії соціально відповідальної поведінки суб'єктів господарювання в ринковому середовищі	304



ПЕРЕДМОВА

Для успішного створення і розвитку власного бізнесу необхідні певні умови та чинники активізації, до яких належать особисті інтереси, надійність захисного механізму, можливість зниження рівня невизначеності і ризику, здатність формувати ресурси та управляти нововведеннями. Крім того, будь-який бізнес взаємодіє з усіма елементами зовнішнього середовища (споживачі, постачальники, органи влади, правові органи тощо). Кожен із перерахованих елементів вимагає від підприємця-початківця вміння планування (стратегічного, тактичного, оперативного), від якого залежить коротко- і довгостроковий успіх бізнесу.

Труднощі і складність створення та функціонування власного бізнесу зумовлюють наявність специфічних вимог до підприємця-початківця, а саме: вміння оцінити вигідність і перспективність справи, готовність йти на певний ризик, швидко реагувати на потреби ринку, вміння знаходити інвесторів і додаткові джерела фінансування, спрямованість на високі результати та лідируючі позиції.

Тому в даний час склалися певні об'єктивні передумови підготовки майбутніх підприємців: соціальні – потреба суспільства у фахівцях, здатних організувати власний малий бізнес як наймобільніший вид підприємництва; економічні – позитивна динаміка основних показників малого бізнесу як фактора розвитку і динамічного зростання вітчизняної економіки; теоретичні – у необхідність розробки теорії загального менеджменту і методики професійної освіти; практичні – наявність певного досвіду створення та ведення власного бізнесу.

У власному бізнесі підприємець є одночасно і менеджером, який професійно здійснює всі напрями діяльності, для реалізації якої необхідні знання в сфері економіки, управління, статистики, бухгалтерського обліку, менеджменту, маркетингу. Об'єктивна потреба в персоналі для створення власного бізнесу зумовила необхідність розробки теоретичних і практичних засад професійної їх підготовки, яка потребує інтенсивного розвитку змісту, форм, методів, підвищення якості цього процесу як результату. Це до-

зволяє забезпечити подальше професійне зростання (престиж, кар'єра, популярність, матеріальне благополуччя, моральне задоволення).

Навчальний посібник «Створення власного бізнесу» є результатом досвіду, набутого в процесі проведення наукових досліджень, реалізації бізнес-проектів, викладання низки економічних дисциплін, а також творчого спілкування з управлінцями бізнес-структур.

Навчальний посібник «Створення власного бізнесу» підготовлений авторським колективом ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»: завідувач кафедри управління персоналом та економіки праці, д.е.н., професор Колот А.М.; завідувач кафедри економіки підприємств, к.е.н., професор Швиданенко Г.О. (розділ 1–3); к.е.н., доц. кафедри економіки підприємств Бойченко К.С. (розділ 1–3); к.е.н., доц. кафедри управління персоналом та економіки праці Василик А.В. (розділ 4); к.е.н., доц. кафедри управління персоналом та економіки праці Кицак Т.Г. (розділ 4), Шкода Т. Н. (тема 20), к.е.н., доц. кафедри управління персоналом та економіки праці.

Авторський колектив вельми вдячний викладачам, фахівцям-практикам, науковцям, студентам за конструктивні рекомендації щодо вдосконалення навчального посібника.

Жодна армія не може протистояти
силі ідеї, час якої настав.

Віктор Марі Гюго

Тема 1

ОСНОВНІ ЕТАПИ СТВОРЕННЯ БІЗНЕСУ З УРАХУВАННЯМ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВОЇ ФОРМИ ДІЯЛЬНОСТІ



Ключові терміни та поняття

- бізнес-ідея
- місія
- візія
- фізична особа-підприємець
- юридична особа
- приватне підприємство
- товариство з обмеженою відповідальністю
- товариство з повною відповідальністю
- акціонерне товариство

1.1. Вибір бізнес-ідеї в процесі створення власної справи

Створення власного бізнесу – досить трудомісткий процес, особливо якщо цим створенням доводиться займатися вперше. Більш досвідчені бізнесмени таке становлення здійснюють значно швидше, і справа тут не тільки в тому, що вони володіють великим розумом і знаннями, а насправді ще й величезну роль відіграє саме досвід ведення бізнесу.

Відомий американський учений Поль Самуельсон пише: «Люди завжди хочуть почати самостійну справу.... Якщо навіть їм ніколи не вдається заробити більше, ніж кілька тисяч доларів на рік, все ж є щось привабливе у можливості будувати власні

плани і виконувати різноманітні завдання, до щоденного вирішення яких дрібний підприємець має схильність».

Створення власної справи – це форма вираження економічної свободи і мотивації людей.

Увесь процес зі створення власного бізнесу можна розділити на кілька етапів:

➤ моральне дозрівання з довгими роздумами і боротьбою зі своїми страхами відкривати або не починати власний бізнес;

➤ початковий етап підготовки, коли прийнято рішення, може часом і не зовсім тверде, про створення своєї справи і розпочато пошук бізнес-ідеї;

➤ третій етап, і його роль дуже важко переоцінити, – це безпосередньо бізнес-планування функціонування компанії. На цьому етапі головне завдання – оцінити обрану ідею як з точки зору сумісності з підприємцем, так і з економічної доцільності з урахуванням особливостей діяльності на конкретному локальному ринку;

➤ робота з органами влади з реєстрації свого бізнесу, а також вирішення інших паперових питань;

➤ завершальним етапом створення свого бізнесу є безпосередній процес запуску і розвитку діяльності.

Вибір бізнес-ідеї – це один із найважливіших етапів у створенні власної справи. Відомий винахідник Томас Едісон говорив, що чудові ідеї швидше перейняти, ніж придумати. У більшості випадків придуману вами бізнес-ідею вже хтось шукав. Це означає, що ви можете пройти шлях до пошуку бізнес-ідеї самостійно або зібрати якомога більше інформації про існуючі ідеї для бізнесу.

Серед джерел пошуку нових ідей найкориснішими можна вважати такі:

- споживачі;
- продукція конкурентів;
- думки працівників відділу збуту і торгових представників;
- публікації;
- науково-дослідні та дослідно-конструкторські розробки (НДДКР).

Перед тим як почати бізнес, необхідно перевірити свою бізнес-ідею на стійкість.

Для початку підприємцю-початківцю варто поставити собі кілька запитань з приводу ідеї бізнесу і відповісти на них потрібно чесно:

- ✓ Чи існує потреба ринку у вашій послугі (товарі)?
- ✓ Який попит на послугу (продукт), яку ви збираєтесь запропонувати?

- ✓ Чи є створований вами продукт економічно доцільним?
- ✓ Чи принесе вам новостворений бізнес істотний дохід?

Якщо відповіді позитивні, то далі оцінка потенціалу бізнесу скануватиметься за моделлю RAMP, яку розробив американський учений Райан П. Аліс.

RAMP – це абревіатура від Return – віддача (ваш дохід), Advantages – переваги, Market – ринок і Potential – потенціал.

Також можна оцінити свою ідею за допомогою запропонованого алгоритму (табл. 1.1), і багато моментів, які були неясними, стануть чіткими і зрозумілими, а подальші розвиток бізнес-ідеї спонукати до розробки бізнес-плану.

Таблиця 1.1

ОЦІНЮВАННЯ БІЗНЕС-ІДЕЇ

№ з/п	Критерії оцінки	Слабка – 0 балів	Середня – 3 бали	Висока – 5 балів
1	Джерело і повнота інформації	потрібна перевірка	неповна довіра	повна довіра
2	Імідж фірми	формується	середній	дуже високий
3	Наявність досвіду реалізації подібних проектів	немає	недостатній	є
4	Наявність патенту, ліцензії, сертифіката	немає	є, але не все	є
5	Наявність «родзинки»	немає	невеличка	є
6	Ринок збуту	менше від 3-х років	є	дуже високий
7	Конкурентоспроможність	невідома	можлива	є
8	Підтримка і пільги	немає	можливі	є
9	Наявність власних коштів	менше за 20 %	до 51 %	більше 51 %
10	Наявність команди	менше за 50 %	50 % і більше	75–100 %
11	Наявність землі і приміщень	менше за 50 %	50 % і більше	75–100 %
12	Наявність основного устаткування	менше за 33 %	33 % і більше	66–100 %
13	Строк окупності (розрахунковий)	більше від 2 років	до 1,5–2 роки	до 1 року
14	Наявність етапів наступного розвитку	немає	один	2 і більше
15	Усього балів:			

Підраховавши загальну кількість набраних балів, можна зробити певні висновки і дати рекомендації щодо бізнес-ідеї (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

РЕЗУЛЬТАТИ ОЦІНЮВАННЯ БІЗНЕС-ІДЕЇ

Підсумкові оцінки		Рекомендації
Сума балів	Кількість оцінок 0	
Менше як 25	Більше як 6	Бізнес-ідея потребує серйозного доопрацювання
26–45	5–6	Треба уточнити деякі деталі
36–45	3–4	Час розробляти бізнес-план
46–55	1–2	Є шанси на успіх
56 і більше	0	Дуже високі шанси на успіх

Наявність нульових оцінок має навести автора ідеї на серйозні роздуми, аналіз і додаткове опрацювання бізнес-ідеї. Якщо при оцінюванні ідея набрала більше як 50 балів і не більше від двох нульових оцінок, є всі підстави вважати, що дана бізнес-ідея є потенційно успішною в майбутньому.

Можна виокремити такі варіанти створення власного бізнесу:

1. Почати свою справу самостійно – найпоширеніший спосіб започаткування бізнесу. Багато належить зрозуміти і пройти, особливо якщо це перший бізнес для підприємця-початківця.

2. Звернутися по допомогу до державних або приватних структур, що дає можливість поставити необхідні запитання про реєстрацію, податки тощо.

3. Придбати готовий бізнес. Даний варіант актуальний для підприємця-початківця, в якого є власний стартовий капітал, готовий взяти кредит або в борг і впевнений у своєму успіху. У купленому бізнесі швидше за все або майже все буде налагоджено, тільки потрібно буде дізнатися реальні мотиви його продажу і намітити свій план на цю справу.

4. Купити франшизу, що дає можливість чіткого обґрунтування можливих варіантів старту і всіх умов ведення бізнесу.

5. Почати бізнес, схожий до того, в якому ви чи ваші знайомі працюють. Даний варіант має сенс, коли намічені всі реалії ведення бізнесу в такій формі.

6. Знайти партнера, у якого вже є бізнес або ідея. Однак необхідно чітко визначити всі нюанси роботи, щоб уникнути непорозумінь у майбутньому.

7. Як стати підприємцем? Написати дуже якісний бізнес-план і знайти інвестора або виграти конкурс із необхідним стартовим капіталом.

1.2. Формування місії власного бізнесу

Місія (англ. mission) – основна мета підприємства, сенс його існування з позиції задоволення потреб клієнтів, реалізації конкурентних переваг, мотивації співробітників компанії.

Місія підприємства визначається на етапі становлення бізнесу і вкрай рідко змінюється. Як приклад реальної місії компанії світового рівня можна привести місію компанії Matsushita, яку Коносуке Мацусіта визначав «як боротьбу з бідністю суспільства і підвищення його добробуту».

Правильно визначена місія хоча і має завжди загальний філософський зміст, проте обов'язково несе в собі щось, що робить її унікальною та характеризує саме ту компанію, в якій вона була сформована.

Таким чином, місія підприємства вирішує низку завдань, наведених на рис. 1.1.

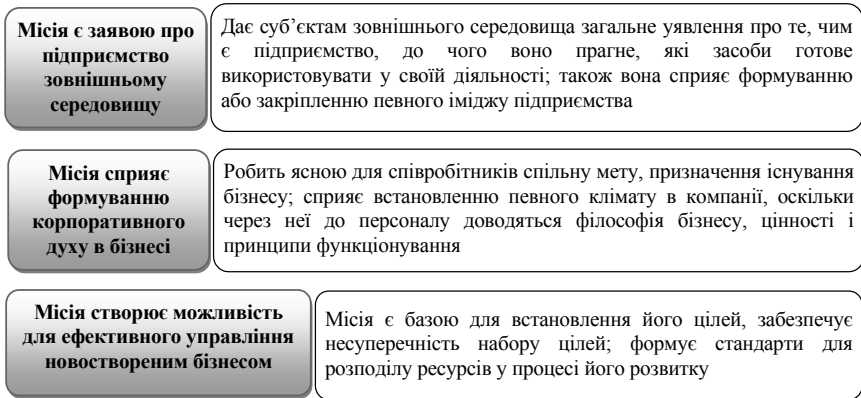


Рис. 1.1. Завдання місії підприємства

Традиційно місія формулюється в двох варіантах. Короткий варіант місії являє собою 1–2 короткі пропозиції – брендовий слоган бізнесу, спрямований передусім на формування іміджу компанії в суспільстві.

Другий варіант – розширений варіант місії найчастіше формулюється для внутрішнього користування і повинен детально розкривати всі необхідні аспекти місії, серед них:

- ✓ мета функціонування бізнесу;
- ✓ сфера діяльності компанії;
- ✓ філософія бізнесу;
- ✓ методи досягнення поставлених цілей;
- ✓ методи взаємодії компанії з суспільством (соціальна політика організації).

Більшість формулювань місій містять правильні слова на зразок «люди – наш найважливіший актив», «ми будемо кращими у своїй справі», «наша мета – перевершити очікування», «наша мета – забезпечити акціонерам доходи вище від середніх». «Лінивий» спосіб сформулювати місію – просто з'єднати все це в будь-якому порядку.

Філіп Котлер
«Маркетинг від А до Я. 80 концепцій, які повинен знати кожен менеджер»

Залежно від складу та обсягу функцій умовно можна виділити такі види місій:

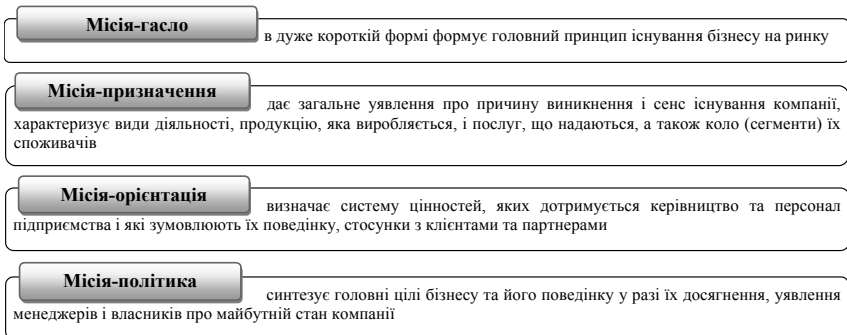


Рис. 1.2. Види місій

У розробці місії враховуються такі групи чинників:

- ✓ історія виникнення і розвитку компанії, її традицій, досягнення і промахи, сформований імідж;
- ✓ існуючий стиль поведінки і спосіб дії власників і керівників бізнесу;
- ✓ ресурси, тобто все те, чим організація може керувати: наявні грошові кошти, визнані продуктові марки, унікальні технології, талант співробітників тощо;
- ✓ навколишнє середовище, що являє собою сукупність усіх факторів, які впливають на можливості організації досягати своїх цілей за допомогою обраних стратегій;
- ✓ ключові компетенції, якими володіє бізнес-структура.

Наприклад, місія готельної компанії «Марріот» формулюється так: «Ми прагнемо бути кращими у світі щодо забезпечення перебування та їжею наших клієнтів завдяки заохоченню персонала надавати клієнтам високоякісні послуги та дотримуватись інтересів акціонерів».

Місія IBM: «Лідирувати у винаході, розвитку і виробництві інформаційних технологій, у тому числі програмного забезпечення, комп'ютерів, систем зберігання інформації та мікроелектроніки. І допомагати за допомогою передових технологій покращувати бізнес наших клієнтів в усьому світі».

Місія Intel: «Створювати і покращувати комп'ютерні технології для з'єднання і поліпшення життя кожної людини на Землі».

Місія General Electric: «Ми існуємо, щоб вирішувати проблеми кожного на Землі, будь-то компанія або окрема людина».

Місія Coca-Cola: «Освіжати світ, тіло, розум і дух; пробуджувати оптимізм за допомогою наших напоїв і наших справ; привносити сенс у все, що ми робимо».

Місія Pepsi: «Бути кращою в світі компанією – виробником продуктів харчування, сфокусованої на готових продуктах і напоях. У всьому, що ми робимо, керуватися трьома принципами – чесність, послідовність і справедливість».

Місія Nestle: «Ми віримо, що дослідження і розробки допоможуть зробити продукти харчування краще, тим самим покращити життя людей».

Місія Mary Kay: «Прикрашати життя жінок в усьому світі, пропонуючи клієнтам якісну продукцію, відкриваючи нові обрії для незалежних консультантів краси і надаючи їм необмежені можливості кар'єрного зростання, роблячи все, щоб жінки, які стикаються з компанією Mary Kay, змогли реалізувати себе».

Місія McDonald's: «Швидке, якісне обслуговування клієнтів за допомогою стандартного набору продуктів».

Місія корпорації «Оболонь»: «Щодня ми працюємо, щоб бути першими і не залишати спраглих на планеті».

Місія корпорації «Рошен»: «Виробництво продукції досконалої якості. Ми обираємо найкращу сировину, технології та обладнання – і все це для того, щоб якнайбільше людей у світі могли спробувати справді якісну кондитерську продукцію з яскравим і незабутнім смаком».

Для розробки місії можуть використовуватися методи «П'ять чому» (Джеймс Коллінз і Джеррі Поррас), «Шість питань» (Пол Р. Нівен) і метод Гаста («Закони Гаста», Уолтер Гаст). Характеристику методів наведено у табл. 1.3.

Таблиця 1.3

ХАРАКТЕРИСТИКА МЕТОДІВ РОЗРОБКИ МІСІЇ

Метод	Сутність методу
Концепція «П'ять чому»	Починати необхідно з формулювання стверджувального речення «ми виробляємо продукт А або надаємо послугу В». Потім необхідно п'ять раз поставити за питання «Чому це важливо?». Наприклад, твердження «Ми вивозимо сміття» з використанням методу «п'яти чому» може перетворитися на «Ми робимо внесок у захист навколишнього середовища, творче вирішуючи питання збору і вивозу сміття»
Метод «Шести питань»	Процес розробки місії полягає в послідовній відповіді на шість запитань: 1. Хто ми такі? Відповідь на це питання повинна містити думку зацікавлених осіб про те, що відрізняє наше підприємство від інших 2. Для задоволення яких суспільних, політичних потреб існує організація або для вирішення яких проблем існує компанія? Відповідь на дане питання обґрунтовує причину існування бізнес-структури. 3. Як ми розпізнаємо ці проблеми? Як на них реагуємо? Відповідь на це питання дає можливість організації поглянути навкруги та оцінити загальні умови зовнішнього середовища. 4. Як ми повинні реагувати на вимоги основних зацікавлених сторін? 5. У чому полягають наші керівні принципи та культура? 6. Що робить наш бізнес унікальним і несхожим на інших? Економіку формує конкуренція, виживання в умовах конкуренції можливе лише за наявності унікальних переваг, тому важливо розуміти та підкреслювати, чим володіє компанія
Закони Гаста	1. Який продукт, послугу ми пропонуємо, що може задовольнити потреби і який (яку) ми постійно покращуємо? 2. Як ми підвищуємо якість життя своїх клієнтів і зацікавлених сторін? 3. Яким чином ми надаємо можливості для продуктивного працевлаштування? 4. Яким чином ми створюємо досвід роботи високої якості для своїх працівників? 5. Як ми виконуємо свої обов'язки, пов'язані із справедливою оплатою праці? 6. Як ми виконуємо свої обов'язки, що стосуються окупності фінансових і людських ресурсів, які використовуються нами?

Місія – центральний, але не єдиний елемент ієрархії цілей бізнес-структури. З поняттям «місія» тісно пов'язані поняття «бачення», «цінності», «цілі», «показники результативності», «цільові показники», «ключові фактори успіху», «компетенції». Всі ці поняття формулюються на основі місії.

Бачення (візія) – образ бізнесу в майбутньому, яке може включати в себе спосіб досягнення цього результату. Якщо місія формулюється в загальних словах, то бачення повинно бути гранично конкретно. Наприклад, «стати першою компанією в галузі» – це бачення, але не місія.

Принципова різниця між місією і баченням полягає в тому, що місія розкриває образ дії, показує, яким чином досягаються ті чи інші цілі або бачення. Бачення ж у свою чергу – це картинка майбутнього, те, яким ідеальним уявляється стан справ, до якого прагне компанія.

Бачення швидше піддається зміні, оскільки з часом з’являються нові ідеали і нові вистави. Місія ж – порівняно постійний елемент, хоча також може бути скоригований з урахуванням зміни різних факторів.

Важливість цілей визначається функціями, які вони виконують:

- визначення критеріїв для прийняття рішень;
- ініціативи або мотиву дій персоналу;
- інструменту управління (вимоги до дій персоналу, визначення напрямів розвитку підприємства);
- координації (забезпечення безконфліктності осіб, які приймають рішення, узгодження дій підрозділів);
- контролю (порівняння оперативних показників стану підприємства з цільовими).

Цілі конкретизують місію, виступають орієнтиром і мотивом поведінки всіх членів колективу. І навпаки, місія є інтеграційним декларативним виразником цілей. Різниця між ними наведена у табл. 1.4.

Таблиця 1.4

ВІДМІННОСТІ МІЖ МІСІЄЮ І ЦІЛЯМИ ПІДПРИЄМСТВА

Критерії	Місія	Цілі
Часовий критерій	Орієнтована на майбутнє, але не має часових визначень і не залежить від поточного стану	Завжди передбачають строки виконання (досягнення)
Спрямування інформації	Спрямована на зовнішнє середовище бізнесу, споживачів, суспільство, регіон, на їхні інтереси, цінності, очікування і пріоритети, на задоволення попиту	Частіше мають внутрішню орієнтацію і спрямовані на покращення використання ресурсів і резервів бізнесу
Особливості формулювання	Висвітлює образ бізнес-структури, її марку, стиль	Частіше мають конкретне вираження (відображають бажані результати)
Вимірюваність	Переважають якісні характеристики і відносний масштаб вираження	Здебільшого їх можна виміряти, можуть бути однозначні і багатозначні

Стратегічні наміри – це бажаний стан підприємства у довгостроковій перспективі, що базується на місії та підкріплюється корпоративними цінностями персоналу з метою визначення стратегічних можливостей та етапів розвитку компанії в майбутньому, з мінімальними ризиками як у зовнішньому, так і внутрішньому середовищі її діяльності.

1.3. Організаційно-правові форми підприємницької діяльності

Право на здійснення підприємницької діяльності є одним із конституційних прав громадянина. Згідно з п. 1 ст. 50 ЦКУ право на заняття підприємницькою діяльністю має фізична особа з повною цивільною дієздатністю, яка досягла 18 років. Для ведення підприємницької діяльності громадянину необхідно зареєструватися як суб'єкт господарювання. При цьому громадянин отримує статус фізичної особи-підприємця.

Згідно з чинним законодавством не всім громадянам дозволено займатися підприємницькою діяльністю. Так, не можуть суміщати свою діяльність з підприємницькою окремі категорії державних службовців, включаючи військовослужбовців, які перебувають на дійсній службі, працівники органів прокуратури, СБУ, МВС, судді загальної юрисдикції та господарських судів, а також інших урядових органів; особи, яким судовими рішеннями заборонено здійснювати певні види підприємницької діяльності.

Приймаючи рішення про вибір організаційно-правової форми, підприємець, по-перше, визначає необхідний рівень і обсяг можливих прав і зобов'язань залежно від профілю та змісту майбутньої підприємницької діяльності, кола партнерів, чинного законодавства. Підприємець планує здійснювати низку разових ділових проектів або його ідея зводиться до довготривалого повторення одного й того ж виробничого циклу. В одних випадках підприємницька ідея може здійснюватися ізольовано від обов'язкових партнерських зв'язків, без тісної кооперації з партнерами в процесі виробництва (наприклад, організація консалтингової компанії), в інших – така кооперація необхідна (наприклад, при виробництві цукерок або апаратури).

Підприємницька діяльність може здійснюватися фізичною особою-підприємцем (ФОП) або юридичною особою (у формі

приватного підприємства, повного товариства, командитного товариства, товариства з обмеженою або додатковою відповідальністю, акціонерного товариства тощо).

Від правильного вибору організаційно-правової форми залежить організація та ведення бізнесу, тому до цього питання потрібно підходити з особливою увагою. Розглянемо детальніше найбільш популярні на сьогодні форми.

Фізична особа-підприємець (ФОП, СПД). Таку форму ведення бізнесу може обрати лише фізична особа з повною цивільною дієздатністю (ст. 50 ЦК України). Законом встановлені певні обмеження до кола осіб, які можуть бути підприємцями. До діяльності фізичних осіб-підприємців застосовуються нормативно-правові акти, які регулюють господарську діяльність юридичних осіб, якщо інше не встановлено законом.

Позитивними сторонами такої форми ведення бізнесу є простота реєстрації, знижені податки, спрощена система звітності та діловодства. Але при цьому фізична особа-підприємець відповідає за зобов'язаннями всім своїм майном. Тобто у разі порушення процедури банкрутства така особа вимушена буде погасити борги своєю власністю (нерухомістю, автомобілем, грошима, тощо). Саме цей момент і змушує підприємців обирати інші організаційно-правові форми.

Юридична особа може бути створена шляхом об'єднання осіб і майна. Залежно від порядку їх створення юридичні особи поділяються на юридичних осіб приватного права та юридичних осіб публічного права. Юридична особа приватного права створюється на підставі установчих документів відповідно до ст. 87 Цивільного кодексу України, а також може створюватися та діяти на підставі статуту в порядку, визначеному законом.

Приватне підприємство (ПП). При виборі такої форми найголовніша перевага – це слабке нормативне регулювання форми приватне підприємство. Наприклад, немає вимоги до терміну формування статутного капіталу. Таким чином, порядок управління та діяльності ПП можна врегулювати самостійно, прописавши всі необхідні положення в статуті. Засновниками ПП можуть бути як одна, так і кілька фізичних осіб. Така форма організації бізнесу найбільш підходить для тих осіб, яких вже не задовольняють обсяги оборотів ФОП та які мають намір виходити на більш вибагливих споживачів.

Оподаткування ПП нічим не відрізняється від товариства з обмеженою відповідальністю: податок на прибуток, ПДВ, спрощена система.

Товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ). Заснувати ТОВ, як і ПП, може одна або кілька фізичних осіб, а також одна або кілька юридичних осіб. Існує лише обмеження, що ТОВ не може мати єдиним засновником інше господарське товариство, засновником якого є одна особа.

Формування статутного фонду викликає багато питань у майбутніх підприємців. Згідно із законодавством внесками засновників господарського товариства можуть бути будинки, споруди, обладнання та інші матеріальні цінності, цінні папери, права користування землею, водою та іншими природними ресурсами, будинками, спорудами, а також інші майнові права (включаючи майнові права на об'єкти інтелектуальної власності), кошти, у тому числі в іноземній валюті. Тобто підприємцю зовсім не обов'язково вносити десятки тисяч гривень на формування статутного фонду в банк, він може скористатися наявним у нього майном.

ТОВ – одна з найкраще регламентованих форм бізнесу в Україні, яка є найбільш захищеною від рейдерських атак порівняно з іншими і яка досить детально регламентує відносини з партнерами та третіми особами. Тому ця форма найбільш актуальна для тих осіб, які починають бізнес з партнерами або хочуть виходити на серйозні ринки з подальшим продажем компанії.

Товариство з додатковою відповідальністю – товариство, статутний капітал якого поділений на частки в розмірах, які визначені установчими документами. Учасники такого товариства відповідають за його боргами своїми внесками до статутного капіталу, а за недостатністю цих сум – додатково належним їм майном в однаковому для всіх учасників кратному розмірі до внеску кожного учасника. Граничний розмір відповідальності учасників передбачається в установчих документах.

Акціонерне товариство – господарське товариство, статутний капітал якого розділений на певну кількість часток однакової номінальної вартості, корпоративні права за якими посвідчуються акціями. Акціонерні товариства за типом поділяються на публічні та приватні акціонерні товариства.

Підсумовуючи все зазначене, можна дати майбутнім підприємцям такі поради: якщо підприємець тільки починає власну справу і збирається здійснювати діяльність самостійно або залучати найманих працівників, йому варто зареєструватися як фізична особа-підприємець платник єдиного (фіксованого) податку.

Якщо майбутня діяльність підприємця може супроводжуватися комерційними ризиками, то йому варто зареєструвати юридичну особу (ПП або ТОВ).

Щодо вибору між ПП і ТОВ, то тут потрібно зазначити, що за наявності партнерів (кількох засновників) краще все-таки зареєструвати ТОВ, оскільки в цій формі більш чітко врегульовані взаємовідносини між співзасновниками.

Запитання для самоперевірки

1. Розкрийте сутність процесу створення власного бізнесу і визначте основні його етапи.

2. У чому полягає роль бізнес-ідеї та які джерела її пошуку вам відомі?

3. Які методичні підходи до оцінювання бізнес-ідеї ви знаєте?

4. Розкрийте сутність місії компанії в процесі створення власного бізнесу.

5. Які видові характеристики місії підприємства вам відомі?

6. Розкрийте сутність основних методичних підходів до розробки місії компанії.

7. У чому полягає принципова відмінність між місією та візією?

8. Яка основна мета формулювання ключових цілей і стратегічних намірів компанії?

9. Які найчастіше вживані організаційно-правові форми підприємницької діяльності у сучасних умовах господарювання?

10. Виділіть спільні та відмінні риси організаційно-правових форм: приватне підприємство (ПП), товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ) і приватне акціонерне товариство (ПрАТ) з урахуванням ознак, наведених на рис 1.3.

11. Яку організаційно правову форму підприємницької діяльності ви обрали б для створення власного бізнесу? Обґрунтуйте відповідь.

ОЗНАКИ

- ✓ *склад учасників*
- ✓ *чисельність учасників*
- ✓ *порядок формування статутного капіталу*
- ✓ *величина статутного капіталу*
- ✓ *органи управління*
- ✓ *участь засновників у діяльності*
- ✓ *порядок прийняття рішення*
- ✓ *розподіл прибутку*
- ✓ *відповідальність засновників за зобов'язаннями підприємства*

ПП

ТОВ

ПрАТ

СПІЛЬНЕ:

ВІДМІННЕ:

Рис. 1.3. Спільні та відмінні риси організаційно-правових форм у бізнесі

Список рекомендованої літератури

1. Швиданенко Г.О. Економіка підприємства: підручник / М. Г. Грещак, В. М. Колот, О. Г. Мендрул, О. І. Олексюк [та ін.]; за заг. і наук. ред. Г. О. Швиданенко; М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київський нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана». – Вид. 4-те, перероб. і доп. – К.: КНЕУ, 2009. – 816 с.

2. Ариели Д. Поведенческая экономика. Почему люди ведут себя иррационально и как заработать на этом / Дэн Ариели; [пер. с англ.]; отв. ред. Н. Зиновская. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. – 281 с.

3. Бизнес-планирование: [учебник для вузов] / [под ред. В.М Попова, С.И. Ляпунова, С.Г. Млодика]. – М.: Финансы и статистика, 2012. – 816 с.

4. Захарчин Г.М. Основи підприємництва: навч. посіб. / Г. М. Захарчин. – К.: Знання, 2008. – 437 с.

5. Маххамад Юнус. Создавая мир без бедности: Социальный бизнес и будущее капитализма / Маххамад Юнус, Алан Жоли. – М.: Альпина Паблшерз, 2010. – 378 с.

6. Новітні тенденції розвитку управління підприємствами: монографія / [О. С. Федонін, Г. О. Швиданенко, В. В. Лаврененко та ін.]; М-во освіти і науки, молоді та спорту України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана». – К.: КНЕУ, 2011. – 257 с.

Тема 2

СУТНІСТЬ ПІДПРИЄМНИЦЬКОГО ЛІДЕРСТВА В ХАОТИЧНОМУ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ



Ключові терміни та поняття

- бізнес-лідер
- групове лідерство
- формальний лідер
- неформальний лідер
- теорія лідерства
- принципи лідерства
- стиль лідерства

2.1. Економічна сутність поняття «лідерство»

Лідер (від англ. leader – провідний, керівник) – особистість, що користується визнанням та авторитетом групи і за якою група визнає право приймати рішення про дії у важливих ситуаціях, бути організатором діяльності групи і регулювати відносини у групі: «Лідер – це той, хто знає, куди прагне прийти, встає та йде». Лідерство однієї людини допомагає розблокувати потенціал решти і спонукає до досягнення загальних цілей.

Початкове поняття лідерства в бізнесі означало бути попереду або бути першим: займати високу посаду, перше місце, наприклад, за обсягом продажів, за термінами виконання завдань. Але з ХХІ ст. лідерство найчастіше стало розглядатися під іншим кутом зору. По-перше, під лідерством маємо на увазі не стільки управління обсягами продажів, матеріально-технічним постачанням, скільки управління часом, знаннями, довірою.

Лідерство не існує у відриві від енергії та успіхів тих людей, які приносять доходи. Для лідера бізнес, що приносить тільки прибуток, – це неповноцінний бізнес. Основна мета лідерства – створення послідовників на нових лідерів.

Ви не в змозі вести за собою людей, якщо самі маєте потребу в них.

Джон Максвелл

По-друге, як це впливає з першої умови, сучасне бізнес-лідерство є перетворенням на групове лідерство. Лідерство – невіддільне від змін і неможливе без розвитку, досягнення результатів, що перевершують попередні успіхи. Лідери створюють досвід, на якому навчаються інші. Вони вміють успішно використовувати зовнішні зміни, вносити свої пропозиції та впроваджувати зміни, які важливіші за отримання поточних результатів.

Групове лідерство можна трактувати двояко. По-перше, будь-яке лідерство невіддільне від тих, хто входить до групи послідовників. Ключем до лідерства тут є залучення якомога більшої кількості послідовників. По-друге, впевнені у собі і далекоглядні лідери перетворюють послідовників на нових лідерів і, таким чином, група послідовників стає командою лідерів. Такий підхід розширює бачення основних лідерів і дозволяє тиражувати бізнес, підвищує ринкову активність підприємства і рівень його успіху. Досвідчені лідери оточують себе майбутніми лідерами. Рівень успіху лідера визначається можливостями тієї команди, яку він створив, тими людьми, які ближче всіх до даного лідера. Справедливо і зворотне: ті, хто перебувають найближче до лідера, будуть визначати як потенціал, так і рівень його невдач. Отже, результативність лідерства залежить від здібностей лідера забезпечити можливість розвитку тих, хто з ним в одній команді. Тому важливо знайти людей, які ближче всіх до лідера. Якщо вони розвиваються, то зміцнюється і потенціал компанії. Підприємство не може розвиватися із зовнішніх джерел, якщо не виховуються лідери всередині суб'єкта господарювання. У зв'язку з цим показовий основний принцип діяльності компанії «Мацусіта»: спочатку «виробляти» кваліфікованих людей, а потім продукцію.

Лідер – це член групи, який добровільно взяв на себе значну відповідальність у досягненні групових цілей.

Існує два типи лідера, які відрізняються за місцем і статусом у групі:

- формальний лідер призначається або обирається, набуваючи таким чином офіційного статусу керівника;
- неформальний лідер – це член групи, який найповніше у своїй поведінці відповідає груповим цінностям і нормам. Він веде групу, стимулюючи досягнення групових цілей і виявляючи більш високий рівень активності порівняно з іншими членами групи.

У сучасному менеджменті лідерство інтегрує міжособистісні фактори організації для орієнтації їх на досягнення цілей компанії. Правильне розуміння природи лідерства полягає, можливо, в тому, щоб діяти відповідно до місії компанії для досягнення її цілей на основі реалізації потенційної енергії групи. Як помітили Г. Кунц і С. О'Доннел, не можна керувати окремими частинами людини, всі аспекти її характеру «наймаються» на роботу, коли вона стає співробітником. Тому лідерство виходить за рамки виконання основних функцій управління. Управління та лідерство не синоніми, але здатність бути лідером, ключова умова, щоб бути менеджером. Лідер – це той, кому вдається перетворити співробітника на свого однодумця чи послідовника.

Таким чином, можна стверджувати, що сутність лідерства полягає у:

- розвитку бізнесу, збільшенні його масштабів шляхом розширення виробництва, створення дочірніх компаній, відкриття нових підприємств – лідерство тиражує успіх;

- в упорядкуванні процесів перетворень; оновлення технологій – здатність до лідерства – це здатність бути ефективним перетворювачем;

- у цілеспрямованій реалізації індивідуальних потенціалів співробітників як послідовників, а послідовників – як нових лідерів на основі розвитку системного процесу мобілізації зусиль щодо досягнення стратегічних намірів – для лідера активна діяльність означає просування до мети, а його власний потенціал визначається створеною ним командою.

Лідерство – це такий стан управлінських відносин, який заснований на раціональному для їх учасників у конкретній ситуації поєднанні різних джерел влади і цілей. Управління концентрує увагу на тому, щоб люди робили речі правильно, а лідерство – щоб люди робили правильні речі.

Менеджер свою взаємодію з підлеглими будує більше на контрактах і в рамках встановлених цілей (табл. 2.1). Лідер надихає людей і вселяє в них ентузіазм, передаючи їм своє бачення майбутнього і допомагаючи їм орієнтуватися в новому, пройти етап змін. Менеджер має тенденцію займати пасивну позицію по відношенню до цілей, найчастіше за потреби орієнтується на встановлені вищим керівництвом цілі і практично не використовує їх для проведення змін. Лідери, навпаки, самі встановлюють свої цілі і використовують їх для зміни ставлення людей до справи.

Таблиця 2.1

ВІДМІННОСТІ МЕНЕДЖЕРА ВІД ЛІДЕРА

Менеджер	Лідер
Адміністратор	Інноватор
Віддає доручення	Надихає
Працює за цілями інших	Працює за своїми цілями
План – основа дій	Бачення – основа дій
Покладається на систему	Покладається на людей
Використовує доводи	Використовує емоції
Контролює	Довіряє
Підтримує рух	Дає імпульс руху
Професійний	Ентузіаст
Приймає рішення	Перетворює рішення в реальність
Робить справу правильно	Робить правильну справу
Його поважають	Його обожають
Низький рівень емоційної залученості у відносинах з іншими людьми	Володіє умінням поставити себе на місце іншого і звертає увагу на значення та зміст тих чи інших подій
Слідує стереотипам	Оригінальний у своїх діях
Розглядає короткострокову перспективу	Розглядає довгострокову перспективу
Запитує: де і коли	Запитує: що і чому
Озирається назад	Дивиться в перспективу

Основна відмінність між цими поняттями полягає ще й у тому, що керівництво (діяльність менеджера) – це соціальний феномен; керівник покликаний здійснювати регулювання офіційних відносин, а лідерство – психологічний феномен, лідер здійснює регулювання міжособистісних (неформальних) відносин у групі.

2.2. Еволюція концепцій лідерства

Проблемі лідерства присвячено значну кількість досліджень у нашій країні і за кордоном. Різні підходи до цієї проблеми дозволяють виокремити такі основні групи:

- теорії особистісних якостей лідера;
- поведінкові теорії лідерства;

- теорії лідерства, засновані на ситуаційному підході;
- процесні теорії лідерства.

У ранніх дослідженнях фахівців з організаційної поведінки лідерство розглядалося як сукупність особистих рис, або характеристик, тих людей, які сприймалися як лідери. Пізніші дослідження визначили лідерство як поведінку або ряд дій, спрямованих на те, щоб допомогти колективу в досягненні своїх цілей. Якщо особистісний і поведінковий підходи зосереджені переважно на лідері, на тому, ким він є або що робить, то в рамках процесного підходу лідерство розглядається як процес розвитку відносин між лідерами та підлеглими. Починаючи з середини 1960-х років увага була зосереджена на теоріях випадкового (ситуаційного) лідерства, тобто теоріях, які стверджують, що ефективне лідерство – це функція ситуації, в якій лідер і підлеглі певним чином взаємодіють.

Теорії особистісних якостей лідера. Ранні теорії лідерства були сконцентровані на пошуку особистісних якостей і характеристик людей, які були лідерами. У процесі різних досліджень розглядалися такі характеристики особистості лідера, як вік, зріст, рівень інтелекту, академічні досягнення, здатність до логічних міркувань, проникливість тощо, – кожна з яких, на загальну думку, була вірною запорукою успішного лідерства.

Після ретельного аналізу кількох сотень особистісних рис, якими повинні володіти лідери, вчені дійшли висновку, що якби певні риси були згруповані в укрупнені класи факторів, відмінності між ефективними і неефективними лідерами можна було б виявити. До загальних критеріїв визначення особистісних рис лідера відносять потенціал, прагнення до розвитку, відповідальність, участь і залученість, статус, ситуаційні фактори.

Поведінкові теорії лідерства. Якщо особистісний підхід до вивчення лідерства концентрується на тому, ким лідер є, то поведінковий підхід полягає у спробі зв'язати ефективність лідера з його діями. Є два типи поведінки, яким приділяється багато уваги в літературі з проблем вивчення лідерства: поведінка при прийнятті рішень і поведінку, спрямовану на вирішення завдань і організацію внутрішньогрупової взаємодії.

Курт Левін розробив класифікацію поведінки лідера, яка базується на розподілі впливу при прийнятті рішення між лідером і підлеглим. Він виділив два традиційні стилі управління: авторитарний і демократичний.

Дослідженнями проблем співвідношення концентрації лідерів на виконанні завдань та організації внутрішньогрупової взаємодії

займалися в Державному університеті штату Огайо та Університеті штату Мічиган.

Роберт Блейк і Джейн Моутон розробили так звану решітку лідерства, засновану на припущенні про те, що лідери організацій діють за двома напрямками, які позначаються як «увага на виробництво» і «увага на людей» (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Решітка лідерства

Відповідно до того, якою мірою лідер приділяє увагу цим напрямкам, його лідерський стиль позиціонується в певному квадраті сітки:

- 9; 1: «управління за методом зам'єського клубу» (увага до потреб людей і створенню дружньої атмосфери);
- 1; 9: «авторитарність» (спонукання до чіткого виконання наказів і розпоряджень, увага до роботи);
- 1; 1: «збіднене управління» (витрачання мінімуму енергії для збереження працездатності організації);
- 9; 9: «групове управління» (робота робиться відданими організації людьми, взаємозалежність і усвідомлення спільної мети веде до взаємодовіри та взаємоповаги);
- 5; 5: «маніпулювання» (функціонування організації підтримується на основі компромісів і моралізування, виробництво і мораль підтримується на середніх рівнях).

У даній решітці представлені п'ять базових типів лідерського поведінки, які можна інтерпретувати таким чином:

- 9; 1 – демократ (колективіст, «свій хлопець»);
- 1; 9 – диктатор (авторитарний тип, директивний тип);
- 1; 1 – песиміст (ліберальний тип, не втручається);
- 9; 9 – організатор (діловий тип, компетентний);
- 5; 5 – маніпулятор (угодовець, інтелектуал).

Названі типи виступають основою для інтерпретації всіх квадратів «ґрати» (наприклад, 8; 2 – колективіст, а 8; 8 – діловий тип). За основу кожного разу беруться базові типи і враховується семантика діагональних значень.

Блейк і Моутон вважали, що стиль, відповідний координатам 9; 9, є кращим стилем лідерства. На їхню думку, це найефективніший стиль, який забезпечує створення працездатних команд. Менеджер з координатами 5; 5 перебуває на півдорозі до досконалості, а менеджери з координатами 9; 1 і 1; 9 – вкрай слабкими лідерами.

Використовуючи «решітку лідерства», менеджер може визначити не тільки свій стиль лідерства, а й проаналізувати стилі, яких дотримуються його колеги, партнери, конкуренти.

Процесний підхід до вивчення лідерства. У рамках даного підходу розглядається, як розвиваються відносини між лідером і підлеглими.

Об'єктом вивчення теорії лідерства, що трансформується, є процес змін в організації з метою адаптації до змін.

Теорія вертикального парного зв'язку заснована на оцінюванні відносин між лідером і підлеглим. Дана теорія стверджує, що лідери по-різному ставляться до окремих підлеглих, що відносини, які складаються між ними, впливають на поведінку обох сторін.

Ситуаційні теорії лідерства. На початку 1960-х років усе більше визнання починає отримувати теза про те, що, обираючи стиль управління, перевагу слід віддати тому стилю, який найбільшою мірою враховує особливості даної ситуації.

Тут насамперед варто згадати роботи американського вченого Ф. Фідлера, який визначив три групи факторів, від яких залежить ефективність роботи керівника та підрозділу в цілому:

- взаємини керівника з підлеглими (рівень довірливості їх відносин, взаємної поваги);
- характер регламентації праці;
- можливість керівника впливати на роботу підлеглих за допомогою підбору, стимулювання і просування кадрів.

Відповідно до цього Ф. Фідлер запропонував два основні напрями підвищення ефективності керівної діяльності:

а) пристосувати лідера до ситуації (за допомогою його підбору, навчання та перенавчання, а також стимулювання і, як крайній захід, заміна одного лідера іншим, більшою мірою відповідає вимогам даної ділянки виробництва);

б) змінити ситуацію. Це може бути досягнуто, наприклад, за допомогою наділення керівника додатковими повноваженнями щодо стимулювання працівників та їх просування.

Концепція, запропонована вченим Ж. Граеном, також будується на диференційованому підході керівника до підлеглих, яких він умовно розділив на дві групи. До першої групи входять підлеглі, які користуються особливими привілеями та увагою керівника, до другої ті, яким керівник приділяє набагато менше часу та уваги, обмежуючись головним чином встановленими формальними відносинами. На основі яких саме принципів керівник робить свій вибір, остаточно не встановлено. Однак практика показує, що часто предметом особливих симпатій керівника стають ті підлеглі, які мають такі ж, як і у нього, особистісні якості і характеристики, а також ті, які володіють особливими знаннями та досвідом, необхідним для успішного виконання роботи. Невипадково ці працівники більше задоволені роботою, ніж ті, які не мають особливих привілеїв. До того ж вони зазвичай рідше звільняються за власним бажанням.

2.3. Принципи та стилі лідерства у бізнесі

У процесі створення і побудови бізнесу потрібні зусилля команди, або, принаймні, здатність сформуванати довіру і впевненість серед ключових гравців, ефективні комунікації з партнерами, членами команди, інвесторами, вендорами і споживачами. Така поведінка і є ознакою ефективного лідера.

Як стати харизматичним лідером? Потрібно більше турбуватися про те, щоб оточення добре думало про самих себе, а не про вас.

*Ден Рейланд,
віце-президент з питань розвитку лідерства,
корпорація INJOY*

На сьогодні, з метою підвищення ефективності заснування власного бізнесу, можна виокремити набір принципів і харак-

теристик, які є відмінною рисою всіх заповзятливих лідерів, а саме:

- чіткість бачення та очікувань, здатність донести до будь-кого власне бачення, цілі та завдання;
- досвід і знання у даній сфері бізнесу;
- впевненість і переконаність у своїй бізнес-ідеї;
- відкритість до нових ідей і винахідливість;
- сміливість визнавати і протистояти обмеженням;
- винагороджування постійного навчання;
- самодисципліна в стабільності та надійності.

Стиль бізнес-лідерства – це відносно стійка система способів, методів і форм, що характеризують практичну успішну діяльність управлінця.

Стиль є критерієм лідерства, тому відображає персональний потенціал лідера, рівень розвитку групи і професійну зрілість послідовників.

Класифікація стилів лідерства і послідовників у вирішенні управлінських завдань (за К. Левіном):

➤ Авторитарний стиль – це одноосібний централізований прояв владної волі формального лідера. Варіанти стилю:

✓ диктаторський стиль: співробітники змушені слідувати відповідно до жорстких одноосібних дій лідера під загрозою санкцій;

✓ автократичний стиль: у розпорядженні лідера великий апарат управління, який підпорядковується його владній волі і це розповсюджується на послідовників;

✓ бюрократичний (адміністративний) стиль: авторитет менеджера зумовлений його формальним становищем. Домінують організаційно-розпорядчі методи управління: все підпорядковано детально розробленій системі правил, інструкцій, положень, планів, невиконання яких адміністративно карається;

✓ патріархальний стиль: господарський лідер має серед послідовників авторитет «глави сім'ї», співробітники підкоряються йому на основі необмеженої довіри;

✓ доброзичливий (прихильний) стиль – беззаперечний авторитет господарського лідера заснований на його позитивних особистих якостях, в яких співробітники цілком впевнені.

➤ Демократичний стиль – стиль бізнес-лідерства, при якому послідовники активно залучаються до вирішення управлінських завдань. Варіанти стилю:

✓ комунікаційний стиль: співробітники користуються правом обговорювати з лідером всі управлінські питання, впливати на їх

рішення, але коли рішення остаточно прийнято, повинні слідувати його вирішенню;

✓ консультативний стиль: лідер приймає рішення тільки на основі докладної інформації, отриманої після обговорення її з послідовниками, причому співробітники виконують рішення, у розробці яких вони брали участь і консультували лідера. Лідер здійснює контроль над виконанням управлінських рішень;

✓ стиль управління з спільним рішенням: лідер ставить проблему і визначає межі можливості співробітників. Послідовники самі приймають рішення про подальші дії. Лідер залишає за собою контроль і право вето;

✓ автономний стиль: співробітники самі приймають рішення, вони не обмежені певними управлінськими рамками. За лідером залишається контроль і координація діяльності послідовників.

Класифікація стилів лідерства за критеріями управлінських функцій:

- управління через інновації: стиль господарського лідерства, орієнтований на нововведення як основний вектор при прийнятті управлінських рішень;

- управління через мотивацію: даний стиль базується на мотиваційній сфері послідовників.

- управління через координацію: даний стиль знижує конфліктність через визначення персональних сфер діяльності лідера і послідовників. Послідовникам дається право самим приймати рішення відповідно до своїх функціональних обов'язків. Лідер втручається в процес виконання управлінських завдань у разі відхилення послідовників від зафіксованих допустимих меж;

- управління через передачу завдань: стиль заснований на делегуванні повноважень і ділової відповідальності від лідера до послідовників. Можливе застосування тільки в колективі однодумців і професіоналів, з високоморальною організаційною культурою групи. Стиль сприяє розвитку внутрішньої мотивації послідовників;

- управління через системний підхід: стиль заснований на систематизації процесу управління, раціональній дисципліні та циклі управління.

Класифікація стилів лідерства залежно від завдань, які необхідно виконати в процесі міжособистісних відносин:

• відсторонений стиль: лідер воліє віддавати письмові накази, мало спілкується з людьми, слабо зацікавлений у досягненні цілей. Його поведінка характеризується слабкою орієнтацією і на виконання завдань, і на людські відносини;

- товариський стиль: лідер прислухається до думки інших, воліє взаємодіяти безпосередньо з людьми; його поведінка характеризується слабкою орієнтацією на досягнення, але сильною орієнтацією на відносини;

- відданий стиль: лідер прагне панувати і виглядати як керівник; його поведінка характеризується сильною орієнтацією на досягнення і слабкою орієнтацією на відносини;

- комплексний стиль: лідер віддає перевагу поділу праці та роботі в команді, будує авторитет з урахуванням цілей та ідеалів організації, вимагає дієвої участі послідовників у вирішенні управлінських завдань, воліє ставити кожному своє завдання, цікавиться мотивацією вчинків послідовників, прагне роботи в команді, одночасно спрямований на розвиток особистості послідовників і на ефективний розвиток підприємства.

Поняття «менеджмент п'ятого рівня» введено Дж. Коллінзом у книзі «Від хорошого до великого». Відправним пунктом переходу компанії від посередньої до великої є поява на чолі компанії керівника п'ятого рівня. Керівником п'ятого рівня Дж. Коллінз визнає управлінця, який цілеспрямовано прагне домогтися вагомих результатів протягом тривалого часу і поєднує видатні людські якості (наприклад, толерантність) і професійну витримку. Яка гідна і життєва альтернатива керівнику п'ятого рівня? У Дж. Коллінза, це амбіційний «керівник-зірка», який реалізує модель «Геній і 1000 помічників». Коллінз зазначає, що підбір потрібних членів команди є пріоритетним завданням для керівника п'ятого рівня: «Спочатку хто (команда), а потім – що (стратегія)». У команду підбирають кращих фахівців у своїй галузі, при цьому більше концентруються на близьких компанії системі цінностей і характері, ніж на конкретних професійних вміннях і знаннях. Для стратегії, яка сформована окремими компаніями, Джим Коллінз ввів спеціальний термін – «концепція їжачка». Це проста концепція, яка дає узгоджені відповіді на три запитання: 1) Чому ви можете бути краще за всіх у світі? 2) На чому ґрунтується ваша економічна модель? 3) Що ви особисто любите робити?

Таким чином, бізнес-лідерство – це не посада, а процес. Заповзятливий лідер бере на себе відповідальність за допомогу компанії у створенні таких умов, в яких вона, замість того, щоб бути керованою, органічно створює свій власний внутрішній порядок і творчо реагує на зміни у зовнішньому середовищі. Така роль лідера не тільки робить діяльність компанії більш продуктивною, вона дає і самим лідерам більше свободи. Допомагаючи розкритися творчому потенціалу своїх співробітників, лідери-

підприємці тим самим дають можливість розкритися своїй власній креативності.

Запитання для самоперевірки

1. Розкрийте економічну сутність поняття «лідерство».
2. Що спільного та відмінного між лідером і менеджером?
3. Які теорії лідерства вам відомі? Поставте визначення відповідно до їх теорій (відповідний номер вставте в кружечок поряд з назвою теорії).
4. Розкрийте класифікацію стилів лідерства за К. Левіном.

ТЕОРІЇ ЛІДЕРСТВА

Теорія сили та впливу	1	Теорія припускає, що здатність до лідерства є вродженою – що великими лідерами народжуються, а не стають. Ця теорія часто зображує великих лідерів як щось героїчне і міфічне, призначення яких стати вождями, коли в цьому виникне необхідність.
Теорія «обставин»	2	Дана теорія припускає, що люди успадковують певні якості і риси, які роблять їх більш придатними для лідерства. Ця теорія часто визначає особливості особистості або поведінкові характеристики, загальні для керівників.
Трансформаційна теорія	3	Ця теорія зосереджує свою увагу на конкретних ситуаціях і контекстах, в яких вона відбувається, що дозволяє визначити, який стиль керівництва найкраще підходить для кожної конкретної ситуації. Відповідно до цієї теорії, немає універсального стилю поведінки для лідера, який би однаково добре працював у всіх ситуаціях. Успіх залежить від цілого ряду факторів, включаючи стиль керівника, особливостей послідовників, а також різні аспекти ситуації.
Ситуаційна теорія	4	Теорія розглядає лідерство як характерну рису ситуації, а не конкретний тип особистості. В її основі лежить приваблива ідея, за якою різні обставини вимагають різних форм лідерства.
«Теорія управління»	5	Теорія лідерства заснована на переконанні, що великими лідерами, не народжуються, а стають. В цій теорії лідерства основна увага приділяється діям лідерів, а не їх психологічним якостям або внутрішнім станам. Відповідно до цієї теорії, люди можуть вчитися і ставати лідерами через навчання і спостереження.
Теорія «великої людини»	6	Ця теорія концентрує основну увагу на мережах влади та впливі, який створює лідер. В основі цієї теорії лежить припущення, що всі шляхи ведуть до лідера, і заперечується значення послідовників і сили культури організації.
Теорія «характерних рис»	7	Теорія приділяє основну увагу відносинам між лідерами і послідовниками. В ній аналізується взаємна вигода від відносин на основі обміну, коли лідер пропонує певні речі, такі, як ресурси або винагороду, в обмін на визнання послідовниками його влади.
Біхевіористська теорія	8	В основі цієї теорії лідерства лежить внутрішня мотивація. Таким чином, акцент робиться не на лестощах і вірі послідовників, а на їх дійсній відданості ідеям лідера. У зв'язку з цим лідер даного типу є активною і творчою особистістю, яка вміє думати широко і образно.

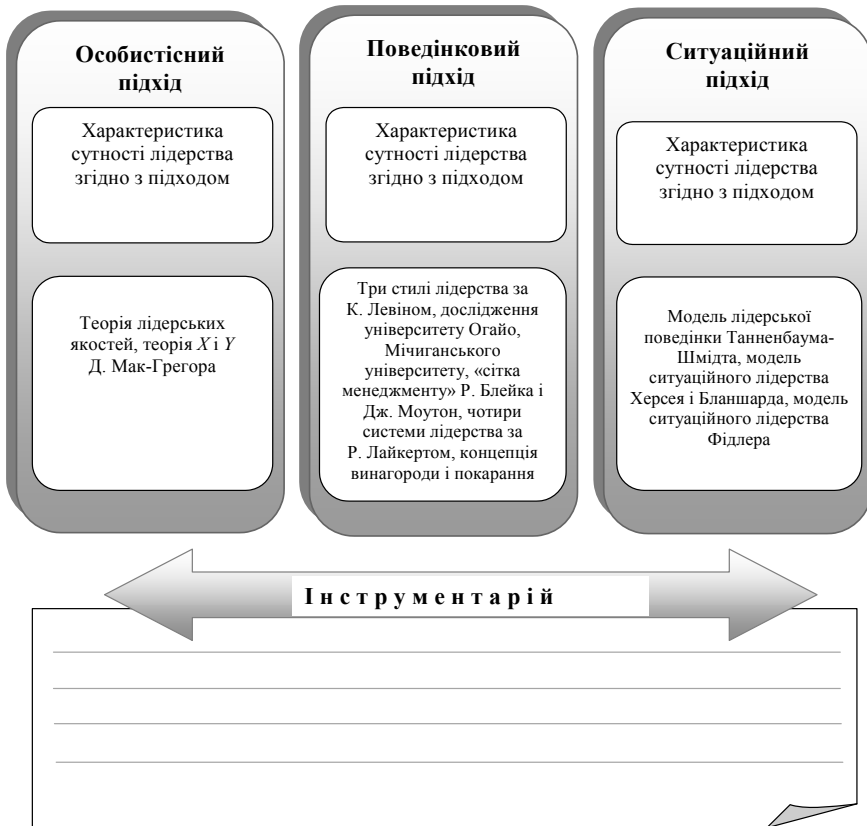
5. Які стилі лідерства за критеріями управлінських функцій Вам відомі?

6. Розкрийте видові характеристики стилів лідерства залежно від завдань, які необхідно виконати в процесі міжособистісних відносин.

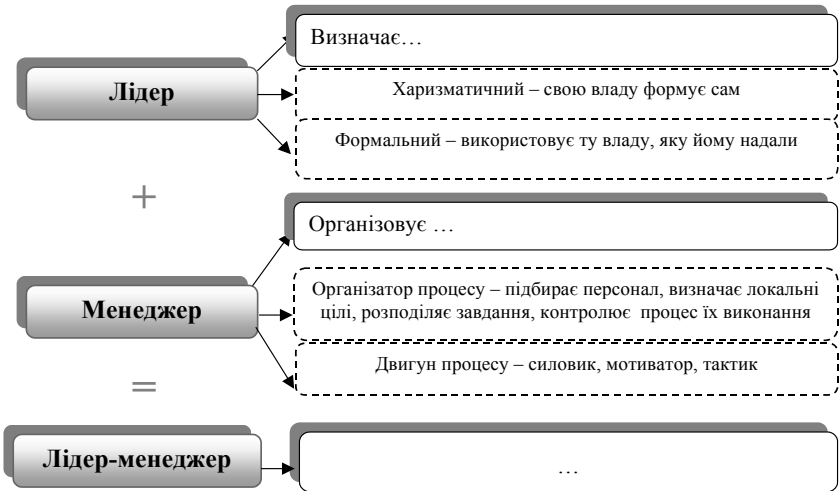
7. Лідерство – це майстерність управління чи мистецтво? Різниця між лідером і менеджером проводиться за багатьма позиціями. Підготуйте міні-презентацію «Менеджер-лідер» згідно з наведеними нижче шаблонами, заповнивши необхідні (вільні) елементи на слайдах.

Міні-презентація «Менеджер-лідер»

Слайд 1. Основні підходи до визначення сутності лідерства у підприємстві



Слайд 2. Роль менеджера і лідера в досягненні цілей компанії



Слайд 3. Джерела влади лідерів-підприємців



Слайд 4. Стили управління за результатами досліджень університету штату Огайо (США)

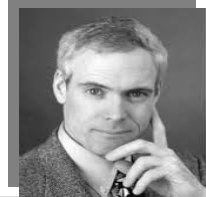
Рівень уваги до персоналу	<i>Високий</i>	{ ? }	Лідер значною мірою забезпечує керівництво роботою, одночасно приділяючи увагу налагодженню хороших відносин з персоналом
	<i>Низький</i>	Лідер не справляється з необхідним структуруванням роботи, прагнучи компенсувати це максимальними зусиллями з налагодження хороших відносин з персоналом	{ ? }
		<i>Низький</i>	<i>Високий</i>

Рівень уваги до організації діяльності

Слайд 5. Концепція лідерства Джима Коллінза

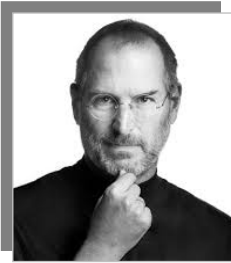
Дати виклик і викликати особистий драйв у послідовників – в цьому й полягає сутність лідерства.

Джим Коллінз



Керівник п'ятого рівня	
Ефективний керівник	
Компетентний менеджер	
Цінний член команди	
Високопрофесійний співробітник	

Слайд 6. Бізнес-лідер: історія успіху



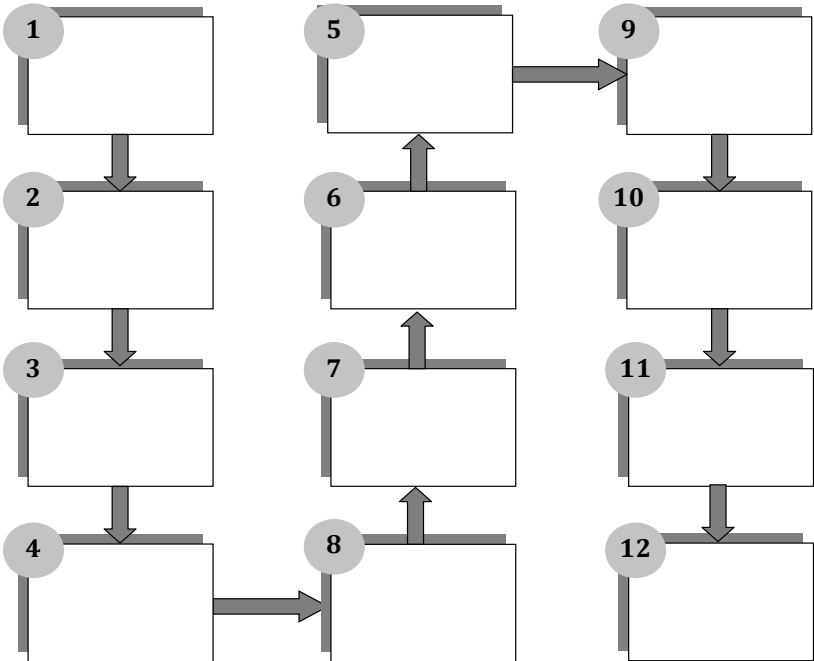
Знайдіть своє справжнє захоплення, займайтеся улюбленою справою і змінійте світ на краще.

Стив Джобс

Стив Джобс, засновник Apple, легендарний новатор і підприємець

- Освіта: середня
- Прочившись 6 місяців, кинув навчання в університеті через брак грошей
- У 20 років, захопившись комп'ютерами, заснував компанію Apple
- Щоб випустити першу партію з 50 комп'ютерів, продав особисті речі
- Зазнав невдач в конкурентній боротьбі з IBM, створив Macintosh – комп'ютер нового типу, який став дуже популярним
- Через 10 років після створення в компанії Apple працювало 4 тис. осіб, Підприємство оцінювалося в 2 млрд. дол.

Слайд 7. Стив Джобс: 12 правил успіху бізнес-лідера



Питання для обговорення

1. Чи завжди керівник є лідером у колективі компанії?
2. До якого рівня лідерства, за концепцією Джима Коллінза, ви можете віднести себе?
3. Чи обов'язково мати диплом про вищу освіту, щоб стати лідером-підприємцем?

Список рекомендованої літератури

1. *Прищак М.Д.* Лідерство та керівництво [Електронний ресурс] / М.Д. Прищак, М.А. Мацко. – Режим доступу: <http://posibnyky.vntu.edu.ua/corner/133.html>
2. *Котельников В.* Ефективний лідер [Електронний ресурс] / В. Котельников. – Режим доступу: <http://www.cecsi.ru/coach/leadership.html>
3. *Дятлов А.Н.* Лідерство // Економіка – Соціологія – Менеджмент [Електронний ресурс] / А.Н. Дятлов, М.В. Плотников. – Режим доступу: <http://ecsocman.hse.ru/text/19194712/>
4. *Карпов О.В.* Психологія менеджменту: навч. посібник. — М.: Гардарики, 2005. — 584 с.
5. *Моргулець О. Б.* Менеджмент у сфері послуг: навч. посіб. — К.: Центр учбової літератури, 2012. — 384 с.
6. *Орбан-Лембрик Л.Е.* Психологія управління: навч. посіб. / Л. Е. Орбан-Лембрик. — 2-е вид., допов. — К.: Академвидав, 2010. — 543 с.
7. *Мескон М.Х.* Основы менеджмента: [Учебник]: Пер. с англ. / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. — 3-е изд. — М., СПб.; К.: Вильямс, 2012. — 672 с.
8. *Верт Л.* Экономическая психология: Теоретические основы и практическое применение / Л. Верт; [пер. с нем. С. С. Димитров; науч. ред. О. С. Дейнека]. — Харьков: Гуманитарный центр, 2013. — 431 с.

Тема 3

ЕФЕКТИВНЕ ЛІДЕРСТВО ЯК ДЖЕРЕЛО КОНКУРЕНТНОЇ ПЕРЕВАГИ



Ключові терміни та поняття

- конкурентна перевага
- стратегія постійного наступу
- стратегія оборони і зміцнення
- стратегія наслідування
- американський стиль лідерства
- японський стиль лідерства
- модель євролідера

3.1. Конкурентні переваги як запорука лідерування підприємства

Забезпечення конкурентних переваг є базисом, на якому будується успішний бізнес. Конкурентна перевага – це тривала вигода застосування деякої унікальної, що створює споживчу цінність, стратегії, заснованої на унікальній комбінації внутрішніх ресурсів бізнесу і здібностей, які не можуть бути скопійовані його конкурентами.

Сучасні менеджери повинні усвідомлювати, що основна їх мета – це створення економічної цінності для учасників бізнесу, і найкращий спосіб її створити полягає в збереженні процесу безперервного фокусування на стійку конкурентну перевагу як ключ до створення економічної цінності.

Згідно зі статистикою, незалежно від того, чий товар краще, той, хто вважається лідером на ринку, привертає в середньому в 2,5 рази більше покупців, ніж продавець, що знаходиться на другій сходинці, і в 4 рази більше ніж продавець, який займає третє місце.

У споживачів також більше довіри і до нових продуктів, які випускає лідер ринку, тому лідерська позиція в одній категорії допоможе підприємству вийти на лідерські позиції і в інших нішах ринку, які воно хоче зайняти.

Три елементи стратегії лідерів ринку:

- 1) стратегія, спрямована на зростання і заснована на баченні;
- 2) організація і персонал, націлені на результат;
- 3) невтомні інновації.

Згідно із сучасним ресурсним поглядом на компанію стійка конкурентна перевага досягається шляхом безперервного розвитку існуючих і створення нових ресурсів і здібностей у відповідь на швидкоплинні умови ринку. Серед цих ресурсів і здібностей найбільш важливим надбанням, що створює цінність у новій економці, є знання.

Основною турботою для лідера з погляду стратегії є підтримка лідируючих позицій і, зокрема, перетворення із простого лідера на домінуючого. Для лідерів можливі три стратегічні лінії.

1. Стратегія постійного наступу. Ця стратегія ґрунтується на принципі – «найкраща оборона – гарний наступ». Агресивно налаштовані лідери намагаються бути першими в створенні конкурентних переваг (низькі витрати або диференціація) та іміджу лідера. Бізнес-структури, що орієнтуються на низькі витрати, агресивно додержуються політики зниження витрат, а компанії, що орієнтуються на диференціацію, постійно шукають нові шляхи позиціонування своєї продукції, які відмінні від

У сімдесятих роках рідке мило продавала тільки одна особа – Роберт Тейлор із США. Це було його винаходом, і він знав, що у цього продукту велике майбутнє. Але була проблема – все, що він продавав, не могло бути запатентовано. Ідея рідкого мила не була свіжою, а найпростіші насоси люди придумали за тисячоліття до цього. Так що кілька великих виробників мила з задоволенням вкрали б ідею Тейлора, поборовши в конкурентній боротьбі його крихітний бізнес.

Тоді Тейлор вирішив діяти і скупив всі пластикові помпи. Абсолютно всі. У країні було всього два виробники цих пристроїв, і він витратив 12 млн доларів, що в рази перевищувало отриманий прибуток, щоб замовити у них 100 млн помп. Щоб випустити таку кількість продукції, цим двом компаніям знадобилося б кілька років.

Так що не маючи найважливішої частини в рідкому милі – тієї, яка його роздає, всі конкуренти Роберта Тейлора могли лише сидіти і кусати лікті від злості, спостерігаючи за тим, як його маленька компанія потихеньку захоплює весь ринок. Через два роки після того ризикованого кроку Тейлор продав свій бізнес Colgate-Palmolive за 61 млн доларів.

конкурентів. Ключем до постійного наступу є безперервні перегони за постійним удосконалюванням і забезпеченням інноваційного розвитку. Боротьба за те, щоб першим вийти з новим продуктом, мати кращі показники, досягти необхідних якісних параметрів, поліпшувати обслуговування покупців і знайти шляхи зниження виробничих витрат, не тільки дають лідерові можливість уникнути небезпеки зупинитися на досягнутому, а й змушують суперників оборонятися і щосили намагатися не відстати. Набір наступальних засобів може містити заходи зі збільшення загального попиту в галузі (відкриття нових способів застосування товару), залучення нових споживачів, ініціювання частішого використання товару.

Крім того, розумний лідер, що здійснює наступальні дії, постійно стежить за тим, як зробити більш легким і менш вартісним для потенційних клієнтів перехід від купівлі продукції компанії, які слідують за лідером, до придбання продукції його власного виробництва. Якщо тільки частка лідера галузі на ринку не настільки велика, щоб привести до вживання антимонопольних заходів, стратегія постійного наступу є спробою зростання більш швидкими темпами, ніж у середньому по галузі, для того щоб завоювати в суперника частку ринку. Лідер, чиї темпи зростання відстають від середніх темпів зростання по галузі, втрачає позиції на ринку.

2. Стратегія оборони й зміцнення. Сутність цієї стратегії полягає в тому, щоб ускладнити доступ на ринок (вхід у бізнес) новим підприємствам, а претендентам на лідерство – зміцнити позиції. Завданням міцної оборони є утримання існуючої частки ринку, зміцнення досягнутих позицій на ринку, захист наявних у компанії конкурентних переваг.

Конкретні оборонні дії можуть містити в собі такі:

- спроби підняти конкурентний бар'єр для претендентів на лідерство в новачків через збільшення витрат на рекламу, вищий рівень сервісного обслуговування і більші витрати на дослідження та розробки власних товарних марок на продукцію, на яку претендент на лідерство вже має товарні марки або, можливо, буде мати;

- перехід до ефективнішої персоналізації обслуговування і використання інших доповнень для посилення лояльності споживачів та ускладнення або подорожчання їхнього переходу до продукції конкурентів;

- розширення параметричного ряду продукції, щоб закрити для конкурентів можливі вільні ніші;

- збереження розумних цін і привабливої якості (співвідношення «ціна – якість»);

- створення нових потужностей, щоб випередити зростання ринкового попиту і блокувати потенціал розширення дрібних конкурентів;

- здійснення інвестування, що забезпечує конкурентоспроможність за витратами і технологічним розвитком;

- патентування альтернативних технологій;

Наприкінці 1980 – на початку 1990-х оператор зв'язку AT & T розгорнув велику маркетингову кампанію. Кожен день по телевізору оголошували, що варто зателефонувати 1-800-OPERATOR, як ви отримаєте доступ до дешевших тарифів міжміського зв'язку. Співробітники його найбільшого конкурента, MCI, зрозуміли, що люди можуть не розчутити слово OPERATOR, тому зареєстрували номер 1-800-OPERATER. Так вони отримували клієнтів з числа тих, хто помилився номером, поки AT & T продовжував платити за рекламу.

– укладення ексклюзивних контрактів із кращими постачальниками і дилерами.

Стратегія оборони й зміцнення більше підходить для компаній, які вже досягли домінуючого положення в галузі й не бажають піддатися ризику застосування до них антимонопольних заходів. Вона також ідеально підходить для ситуацій, коли підприємство хоче максимально вигідно використати своє нинішнє положення для одержання найбільшого прибутку, тому що перспективи зростання галузі непривабливі або майбутнє розширення частки ринку здається не настільки прибутковим, щоб за нього боротися. Але ця стратегія завжди має на увазі спроби зростання такими ж швидкими темпами, що й у ринку в цілому (щоб не зменшити свою частку ринку), а також достатні капіталовкладення для підтримки конкурентоспроможності лідера.

3. Стратегія щодо компаній, які слідують за лідером. У цьому випадку стратегічна позиція лідера допускає використання конкурентного тиску (чесного й етичного) на підприємства, що не є лідерами, щоб сприяти їхньому перетворенню на «слухняних послідовників», а не агресивних претендентів на лідерство. Лідер потрапляє в скрутне становище, коли дрібніші конкуренти «розгойдують його човен», знижуючи ціни, або вживають інші наступальні дії, що є прямою загрозою для його положення. Відповідні дії лідера можуть містити швидке зниження цін (до рівня цін претендента на лідерство або навіть нижче), використання широкомасштабної кампанії з просування своїх товарів на ринок, щоб протистояти спробам претендента завоювати частку ринку й запропонувати кращі умови основним споживачам компаній, які діють на ринку самостійно.

Лідери можуть також ретельно обслуговувати дистриб'юторів з метою відмежування їх від реалізації товарів компаній-суперників і, аргументуючи документально підтвердженою інформацією слабкі сторони продукції «агресорів» або прагнучи заповнити вакантні місця у своїй компанії, переманюючи кращих фахівців у тих конкурентів, які «занадто висуваються». Якщо лідер постійно подібним чином реагує на всі спроби проникнути в його бізнес, він дає зрозуміти, що наступ на його позиції буде зустрінутий у всеозброєнні й не дасть бажаного результату. Проте лідери, що дотримуються такої стратегії, повинні вибирати засоби боротьби. Може бути стратегічно доцільніше спостерігати, а не використовувати серйозні наступальні заходи, коли невеликі підприємства борються один з одним за споживачів, якщо ця боротьба не зачіпає інтересів лідера.

Компанія може зберегти свою конкурентну перевагу за рахунок двох видів здібностей – відмінних і відтворюваних, а також при їх унікальній комбінації, яку доцільно створити, щоб досягти синергії.

Відмінні здібності – характеристики компанії, які не можуть бути скопійовані конкурентами, або можуть бути скопійовані, але з неймовірними труднощами. Саме це забезпечує стійкі конкурентні переваги. Відмінні здібності можуть бути дуже різноманітними: патенти, ексклюзивні ліцензії, дієві бренди, ефективне лідерство, результативна командна робота.

Відтворювані здібності – це ті, які конкуренти можуть купити або створити, і таким чином, самі по собі вони знижують ефективність конкурентної переваги.

3.2. Розвиток лідируючих позицій бізнесу на основі можливостей

Майбутнє належить тим, хто бачить можливості перш, ніж вони стануть очевидними.

Джон Скаллі,
колишній генеральний директор
Pepsi та комп'ютерної компанії Apple

Напрями дослідження перспектив розвитку є індивідуальною характеристикою досліджуваного підприємства і зумовлені специфікою

його фінансово-господарської діяльності.

Доцільним визнається структурування дослідження за такими напрямами: перспективи збільшення обсягу діяльності (в торгівлі – обсягу товарообігу як результативного показника операційної діяльності торговельного підприємства), перспективи вдосконалення ресурсного забезпечення діяльності (з окремих видів ресурсів – матеріальних, товарних, фінансових, трудових), перспективи вдосконалення системи управління підприємством.

Можливості розвитку діяльності підприємства можуть бути охарактеризовані певною системою кількісних та якісних показників, набір яких формується індивідуально з врахуванням специфіки підприємства.

Розглянемо, як приклад, можливості розвитку підприємства в торговельній сфері.

Оцінювання перспектив розвитку обсягів торговельної діяльності (товарообігу) має базуватися на визначенні:

- ✓ перспектив зростання інтенсивності потоку покупців у місці діяльності підприємства;
- ✓ можливостей регіональної диверсифікації діяльності;

✓ можливостей збільшення широти, глибини та оновлення асортименту товарів, що реалізуються;

✓ можливостей забезпечення відповідності товарного асортименту до структури споживчого попиту, тобто закупівлі товарів, що користуються високим і постійним попитом;

✓ можливостей удосконалення форм і методів обслуговування запитів відповідно до «цільової аудиторії»;

✓ можливостей підвищення якості обслуговування тощо.

Удосконалення ресурсного забезпечення зумовлюється насамперед наявністю перспектив удосконалення товарних ресурсів, тобто закупівельною діяльністю торговельного підприємства, які визначаються:

– за наявністю стійких зв'язків із відомими та стійкими у фінансовому відношенні постачальниками (виробниками) товарів;

– можливістю самостійного проведення зовнішньоекономічних операцій або доступу до імпорتنих товарів на першому етапі їх руху в межах країни (закупівля безпосередньо в учасника зовнішньоекономічної діяльності, а не у посередника);

– можливістю використання системи цінових знижок, що пропонуються постачальниками (залежно від обсягів, ритмічності закупівлі, форми та часу оплати тощо);

– входженням підприємства до складу формальних і неформальних об'єднань, у складі яких є виробники товарів;

– можливістю торговельного підприємства здійснити інтеграцію вперед (організувати власне виробництво товарів або стати співвласником підприємства, що здійснює випуск необхідних товарів) тощо.

Визначення перспектив удосконалення складу матеріальних ресурсів (матеріально-технічної бази) підприємства потребує оцінювання можливостей:

➤ збільшення робочої торговельної площі за рахунок внутрішнього перепланування, раціональності розподілу площі торговельної зали між окремими товарними секціями;

Герберг Дау заснував Dow Chemical в Мічигані, коли відкрив дешевший спосіб виробництва хімічних засобів. Він продавав їх промисловим підприємствам в США по 36 центів за фунт, але не міг вийти на зарубіжні ринки, оскільки їх контролював німецький картель, який продавав ті ж продукти за 49 центів. Коли Дау вийшов на англійський ринок, німецький конкурент відповів тим, що став продавати свій бром в США всього за 15 центів. Він сподівався тим самим домогтися закриття Dow Chemical. Але Дау перехитрив німців. Замість того, щоб знижувати ціни, він повністю припинив продажі в США і став таємно скуповувати німецьку продукцію. Він переупаковував її і продавав в Європі за 27 центів за фунт. Тепер Dow Chemical — один з найбільших хімічних концернів у світі.

➤ зміни територіального розміщення підприємства та його структурних підрозділів;

➤ звільнення від основних фондів, які не використовуються у зв'язку з моральним зносом або спрацюванням (наявність попиту на них і позитивної ліквідаційної вартості), або ліквідація;

➤ вдосконалення складу діючих основних фондів шляхом придбання або отримання в лізинг сучасних, потужних (за потреби) та економічних у використанні (з урахуванням енергоспоживання, ремонтпридатності, матеріаломісткості тощо) видів обладнання.

Оцінюючи перспективи розвитку фінансових ресурсів торговельного підприємства, слід враховувати:

– можливості підприємства щодо залучення позикових фінансових ресурсів та їх обслуговування за рахунок грошових потоків, що генеруються у процесі основної діяльності;

– інвестиційну привабливість підприємства для зовнішніх інвесторів;

– здатність до розробки ефективної дивідендної та емісійної політики;

– здатність до використання сучасних інструментів фінансового менеджменту для запобігання інфляційним і реальним втратам капіталу (оборотних коштів), забезпечення їх швидкого та ефективного обороту, використання нетрадиційних форм і методів розрахунку тощо.

Оцінювання перспектив розвитку трудових ресурсів має передбачати дослідження можливостей залучення до підприємства необхідної чисельності персоналу, що відповідає сучасним вимогам, насамперед управлінців середньої та вищої ланки, а також «впливових співробітників», необхідних для доступу підприємства до найбільш значущих видів ресурсів, забезпечення ефективного використання наявних трудових ресурсів.

Оцінювання можливостей вдосконалення системи управління підприємством потребує дослідження раціональності його організаційної структури, спеціалізації існуючих функціональних управлінських підрозділів, стану організації планово-економічної роботи, маркетингу, менеджменту персоналу, бухгалтерського обліку, контролю за виконанням прийнятих рішень, рівня професійної підготовки та практичного досвіду менеджерів, ступеня впровадження інформаційних технологій управління тощо.

Визначення стратегічних можливостей підприємства має всеохоплюючий характер, а тому повинна включати елементи усіх існуючих її концепцій.

Стратегічні можливості підприємства не є статичною його характеристикою, а постійно змінюються під впливом зміни окремих факторів середовища його функціонування. Тому діагностування стратегічних можливостей підприємства полягає не тільки в їх дослідженні та оцінюванні на момент здійснення такого діагностування, а й шляхом прогнозування умов, що дозволяють позитивно (або негативно) впливати на їх розвиток у стратегічному періоді.

3.3. Лідерство в бізнесі: світова та вітчизняна практика

Досвід показує, що підприємницький статус у США, суспільні уявлення про нього, оцінювання його дій є високою престижністю бізнесу, що сповнює повагою до нього, сприяє формуванню абсолютного авторитету дієвої та активної людини, яка вміє заробляти.

Можна виокремити такі складові елементи американського стилю бізнес-лідерства:

- ✓ індивідуальний процес прийняття рішень;
- ✓ індивідуальна відповідальність за прийняте рішення;
- ✓ чітка формалізована система управління;
- ✓ індивідуальний контроль з боку керівництва;
- ✓ швидке оцінювання результатів праці і просування, засноване на індивідуальних досягненнях;
- ✓ орієнтація в процесі відбору лідерів на їх професійні вміння та навички;
- ✓ стиль лідерства, орієнтований на особистість;
- ✓ орієнтація лідерів на досягнення індивідуальних результатів послідовників за відсутності конфліктних ситуацій;
- ✓ формальні цільові відносини лідера і послідовників;
- ✓ підготовка бізнес-лідерів як вузькоспеціалізованих фахівців;
- ✓ тісний зв'язок розмірів оплати праці лідера з індивідуальними виробничими результатами;
- ✓ короткострокова зайнятість бізнес-лідерів.

В Японії, за дослідженнями фахівців, є значні відмінності від американського чи європейського досвіду. Дії японських підприємців здійснюються не за допомогою гонитви за особистим збагаченням, а за допомогою закликів боротися проти «небезпеки для японської нації» або гасла «єдності всього японського», «прославлення дисципліни», «почуття ієрархії».

Можна виокремити такі складові елементи японського стилю бізнес-лідерства:

- ✓ колегіальний процес прийняття рішень;
- ✓ групова відповідальність за прийняття рішення;
- ✓ неформалізований підхід до побудови структури управління;
- ✓ загальні неформальні процедури контролю;
- ✓ групові форми контролю;
- ✓ повільне оцінювання та просування персоналу, засноване на досвіді та стажі роботи;
- ✓ орієнтація при виборі керівників на здатність здійснювати координацію і контроль;
- ✓ орієнтація лідерів на досягнення гармонії в групі і групових досягненнях;
- ✓ особисті неформальні відносини лідера і послідовників;
- ✓ підготовка бізнес-лідерів універсального типу;
- ✓ визначення результатів оплати праці лідерів залежно від стажу роботи та виробничих показників колективу;
- ✓ довгострокова зайнятість бізнес-лідерів.

Для Європи характерні індивідуалізм, конс'юмеризм і парламентська демократія стратегій в економіці, присутня воля споживача і право на прибуток підприємця.

Інтеграція національних економік Європи в єдиний європейський ринок сприяє формуванню моделі євро-лідера (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

КЛЮЧОВІ ЕЛЕМЕНТИ МОДЕЛІ ЄВРОЛІДЕРА

Елемент моделі євролідера	Характеристика елемента моделі євро-лідера
Знання бізнесу	Формування організаційного і професійного зобов'язання цілям і завданням компанії, адаптація власного досвіду до наявних економічних умов. Чітке уявлення про потреби клієнтів компанії, про рушійні сили галузі, специфіку виробничої діяльності, її фінансові аспекти; бачення стратегічних перспектив розвитку компанії
Професійні знання та навички	Висока професійна підготовка, компетентність, володіння високим освітнім статусом, ерудицією
Лідерство	Планування й розробка альтернативних рішень, урахування мотивації співробітників, вирішення конфліктних ситуацій, здатність до навчання і розвитку
Ділові якості	Раціональність, прагматизм, ощадливість, надійність у відносинах, дотримання договірних зобов'язань
Слідування традиціям	Виходячи з особливостей традицій кожної з країн

Особливості лідерства європейських компаній залежать від традицій національних культур, наприклад, у Франції відсутній жорсткий контроль, але домінують зв'язки і знайомства. Французькі підприємці так само прагнуть до отримання значних прибутків, як і американці, але не афішують свою діяльність, не перетворюють її в так званий культ багатства.

У підприємців Нідерландів своя філософія бізнесу. У компаніях цієї країни, як і в нідерландському суспільстві, неприйнятний сам принцип будь-якого формального або неформального тиску, обов'язковим є дотримання принципу колегіальності при виробленні важливих рішень.

У Бельгії існує чітка система економічного захисту від вторгнення американського та японського капіталів.

Сучасний бізнес-лідер європейської компанії повинен мати кваліфіковану професійну підготовку, високий освітній статус, володіти ерудицією, раціональністю, прагматизмом, ощадливістю, надійністю у відносинах, суворо дотримуватися всі договірні зобов'язання.

В останні десятиліття у розвитку західного підприємництва відбулися якісні зрушення – це зростання значення підприємництва у вирішенні найбільш значущих проблем своїх країн. Таким чином, вітчизняному підприємству, яке тільки розпочало свій розвиток у нових соціально-економічних умовах, є чому повчитися у своїх західних колег.

Запитання для самоперевірки

1. Яка роль конкурентних переваг у процесі досягнення лідерських позицій власного бізнесу?
2. Які стратегії бізнес-лідерів вам відомі? Розкрийте їхню сутність.
3. Як, на вашу думку, можна розвивати власний бізнес на нові можливості?
4. Зробіть порівняльну характеристику вітчизняного і зарубіжного бізнес-лідерства.
5. Сформууйте ланцюг підприємницького лідерства за схемою, наведеною на рис. 3.1.

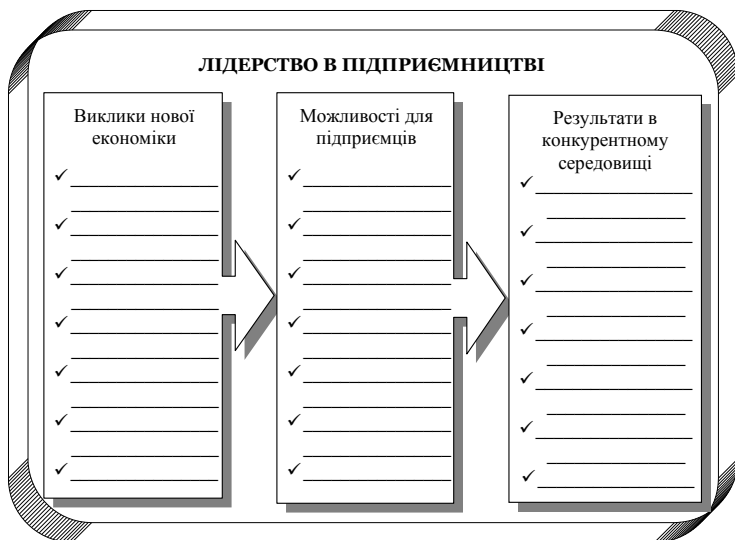


Рис. 3.1. Ланцюг підприємницького лідерства

Список рекомендованої літератури

1. *Котельников В. Ю.* Том 3: Стратегическое управление. Принципиально новые подходы для эпохи быстрых перемен / В. Ю. Котельников. – М.: Эксмо, 2007. – 96 с.
2. *Должанський І.З., Загорна Т.О.* Конкурентоспроможність підприємства: Навчальний посібник. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 384 с.
3. *Наливайко А.П.* Стратегічне управління знаннями підприємства: монографія / [А. П. Наливайко, О. М. Гребешкова, Л. П. Батенко та ін.]; за заг. ред. А. П. Наливайка; М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київський нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана». — К.: КНЕУ, 2014. — 445 с.
4. *Смолін І.В.* Конкурентоспроможність підприємств: монографія / І. В. Смолін, Ю. І. Опанасюк. – К.: Генеза, 2014. — 205 с.
5. Соціалізація відносин у сфері праці в контексті стійкого розвитку: монографія / [А. М. Колот, О. А. Грішнова, О. О. Герасименко та ін.]; за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. А. М. Колота. – К.: КНЕУ, 2010.
6. *Фатиева И.* С чего начинается лидер / Фатиева И., Нижельская О.; [пер. с англ.]. – М.: Альпина, 2005. – 231 с.
7. *Audia Pino G.* Train Your People to Take Others' Perspectives / Pino G. Audia // Harvard Business Review. — 2013. — №11. — P. 26.

Тема 4

ПЛАНШЕТ ОСОБИСТОСТІ ПІДПРИЄМЦЯ І ЙОГО ДІЛОВИХ ЯКОСТЕЙ



Ключові терміни та поняття

- теорія лідерських якостей
- атрибути бізнес-лідера
- особисті цінності лідера-підприємця
- типи ефективного бізнес-лідера
- типи неефективного бізнес-лідера
- імідж лідера-підприємця

4.1. Основні особистісні характеристики лідера у підприємницькій діяльності

Лідерство у бізнесі – досягнення мети через діяльність співробітників та інші аспекти підприємницького середовища. Воно полягає в підтримці та натхненні працівників і груп людей на те, щоб вони досягали власні цілі шляхом виконання завдань компанії.

Теорія лідерських якостей є найбільш раннім підходом у вивченні та визначенні лідерства. В цьому напрямі були проведені сотні досліджень, породивши занадто довгий список виявлених лідерських якостей, у результаті узагальнення яких було сформульовано основні п'ять, що характеризують лідера:

- 1) розум та інтелектуальні здібності;
- 2) панування та домінування над іншими;
- 3) впевненість у собі;
- 4) активність та енергійність;
- 5) знання справи (професіоналізм).

Однак ці п'ять рис повністю не пояснюють процес формування лідера. Багато людей з цими якостями так і залишались послідовниками. Пізніше вивчення привело до виділення чотирьох груп лідерських якостей: фізіологічні, психологічні чи емоційні, розумові чи інтелектуальні та особистісно-ділові.

До фізіологічних якостей відносять такі, як ріст, вага, статура, зовнішній вигляд, енергійність рухів і стан здоров'я. Звичайно, певною мірою може іс-

З усіх речей, яких повинен боятися лідер, на перше місце слід поставити

нувати зв'язок між наявністю цих якостей і лідерством. Однак бути фізично вище та крупніше, ніж середня людина в групі, ще не дає жодного права бути в ній лідером. Ті, хто ще вірить у пріоритет фізіологічних якостей, покладаються в своїх судженнях значною мірою на використання сили в зайнятій лідерській позиції, що не є характерним для ефективного бізнес-лідерства.

Психологічні чи емоційні якості виявляються на практиці головним чином через характер людини. Вони мають як спадкову, так і виховну основи. Вроджені задатки – це першооснова психологічних якостей, які, у свою чергу, набувають двоїстого характеру:

- психологічні якості, які не/або слабо піддаються корекції (прагнення до лідерства, схильність до ризику, темперамент);
- психологічні якості, які піддаються вдосконаленню (рівень і структура інтелекту, пам'ять, адаптабельність).

Удосконалюються психологічні якості під впливом досвіду, що його набуває людина в процесі свого життя і діяльності.

Вивчення розумових чи інтелектуальних якостей та їх зв'язки з лідерством проводилось багатьма вченими, і загалом їх результати збігаються в тому, що рівень цих якостей у лідерів вище, ніж у інших. Основними інтелектуальними здібностями для лідера повинні бути прагнення до постійного самовдосконалення, схильність до сприйняття нових ідей і досягнень, панорамність мислення (системність, широта, комплексність) і професійна предметність (знання деталей і тонкощів управління), здатність до самоаналізу.

Особистісно-ділові якості носять переважно характер набутих і розвинених у лідера навичок і вмінь, які застосовуються під час виконання своїх функцій. Сюди можна віднести діловитість, постійний вияв ініціативи, підприємливість, мистецтво приймати нестандартні рішення.

Теорія лідерських якостей підпала під низку критичних зауважень. Перелік потенційно важливих лідерських якостей виявився практично безкінечним. З цієї причини стало неможливим створити єдиний правильний образ лідера, а отже, закласти відповідні основи теорії. Підхід, який вивчає лідерські якості цікавий, але, на жаль, не мав користі в практичному застосуванні, однак послужив поштовхом до виникнення і розвитку інших концепцій лідерства.

У книзі «21 обов'язкова якість лідерів» Джона Максвелла проаналізовано та запропоновано якості і риси характеру, якими повинні володіти бізнес-лідери, а саме: бути твердим як скеля,

стати харизматичним лідером, бути відданим справі, уміти спілкуватися, мати компетентність, мужність, проникливість, сфокусованість, щедрість, ініціативність, вміння слухати, пристрась, позитивна настанова, вміння вирішувати проблеми, навчитися розумітися з людьми, вміння нести відповідальність, бути впевненим, самодисциплінованим, готовим слугувати іншим, здатним до самонавчання і перспективного бачення.

4.2. Специфічні атрибути лідера-підприємця

Атрибути бізнес-лідера – це внутрішні, особисті якості, які є складовими частинами ефективного лідерства. Ці атрибути включають широкий спектр характеристик, таких як система цінностей, характер, мотиви, звички, характерні риси, сфери компетентності, стиль, поведінку і вміння.

Менеджери-лідери – носії головного господарського мислення, орієнтованого на нововведення (інновації). До головних рис менеджера-лідера можна віднести:

- доступність для кожного працівника;
- знайомство з великою чисельністю працівників;
- акцентування уваги на систему заохочення;
- неприйняття кабінетного стилю керівництва, з'ясування проблем на місцях, прийняття на себе відповідальності;
- делегування повноважень виконавцям;
- взяття на себе провини за помилки, не втрачаючи часу на пошук винуватця, оскільки головне – це виправити помилку.

Проблеми лідерства є ключовими для досягнення цілей організації. У сучасних умовах лідерство дозволяє підняти бачення людини на вищому рівні. Процес лідерства дозволяє вдосконалити структуру організації, взаємини у колективі і досягти максимальних результатів у діяльності бізнес-структури.

Особисті цінності бізнес-лідера полягають у:

- ✓ спробі і здатності впливати на інших людей;
- ✓ високих моральних стандартах;
- ✓ прагненні до успіху, фізичного та психологічного здоров'я;
- ✓ впевненості в собі;
- ✓ турботі про оточення;
- ✓ комунікабельності;
- ✓ оптимізмі і безкорисливості.

Більшість особистих якостей лідера можна віднести до однієї з чотирьох категорій, що характеризують те, яким він повинен бути, що повинен знати і робити, а саме необхідно:

- 1) демонструвати особистий приклад;
- 2) вказувати напрям дій;
- 3) мобілізувати співробітників, роблячи з них соратників;
- 4) прирощувати потенціал компанії.

За критерієм ефективності бізнес-лідерів та їх стилів керівництва можна віднести такі типи.

Виконавець – даний бізнес-лідер приділяє величезну увагу визначенню завдань і взаємозв'язків між ними. Менеджер, що використовує цей аспект, має позитивний чинник для обґрунтування дієвої системи мотивації, встановлює високі стандарти, визнає індивідуальні відмінності та використовує колективне управління.

Розробник – даний бізнес-лідер приділяє максимальну увагу стосункам, а мінімальну – завданням. Менеджер, що використовує цей аспект, повинен мати повну довіру до працівників і головним чином бути зацікавленим у їх розвитку.

Доброзичливий автократ – даний бізнес-лідер звертає максимальну увагу на завдання і мінімальну – на взаємини. Менеджер, що використовує цей аспект, знає точно, чого він хоче та як отримати це, не збурюючи виконавців.

Бюрократ – даний бізнес-лідер звертає мінімальну увагу і на завдання, і на стосунки. Менеджер, що використовує цей стиль, цікавиться переважно правилами, хоче управляти ситуацією за допомогою правил і вважається добросовісним.

До неефективних бізнес-лідерів можна віднести таких.

Примиренець (опортуніст) – звертає багато уваги на завдання і відносини у ситуаціях, які вимагають акценту тільки на одному. Цей тип менеджера характеризує неповажну, проте відповідальну особу, на яку чиниться тиск «з боку чи зверху».

Місіонер – характеризується максимальною увагою на працівників і відносини й мінімальною увагою на завдання в ситуації, в якій така поведінка є невідповідною. Цей менеджер – типовий «добродійник людства», який оцінює гармонію як мету саму по собі.

Диктатор – робить максимальний акцент на завдання і мінімальний – на взаємини в ситуації, в якій така поведінка є невідповідною. Цей менеджер практично не має ніякої довіри до інших, неприємний, цікавиться лише безпосередньою роботою.

Дезертир – звертає мінімальну увагу на завдання і на взаємини в ситуації, де така поведінка невідповідна. Цей менеджер майже не бере участі у виконань завдань і пасивний.

4.3. Ключові елементи іміджу підприємця-лідера

Імідж – це самопрезентація, конструювання людиною свого образу для інших.

Імідж є складним психічним утворенням, в якому інтегровані особистий досвід і соціальні уявлення людей, засновані на емоційному стереотипному сприйнятті і діючих соціальних настановах. Імідж підприємців є складним опосередкованим відображенням їхньої професійної діяльності, поведінки, відносин і спілкування. На імідж сильно впливають декларовані новим класом власників цінності та пріоритети, особистісно-ділові якості підприємців.

Імідж підприємців володіє схожістю психологічних характеристик з іміджами лідерів, керівників (менеджерів).

Освітній рівень підприємців дуже високий, про що дозволяє зробити висновок такі статистичні дані: фахівці з дипломами про вищу освіту становлять близько 80 %, з науковим ступенем – 10 %. Безумовно, вітчизняному підприємцю в сучасних умовах економічного розвитку необхідно мати позитивну громадську думку, тобто позитивний імідж. Без створення позитивного іміджу важко розраховувати на успішну кар'єру, гідну репутацію і особистісно-професійне зростання самого підприємця.

Поліпшення іміджу підприємців, його оптимізація пов'язана з корекцією їх поведінки і відносин, спрямованістю підприємців на соціально-партнерські відносини, підвищенням їх соціальної відповідальності, збалансованістю інформаційних потоків про їх діяльність і відносини, ламкою негативних неаргументованих соціальних стереотипів.

Імідж лідера-підприємця відрізняється тим, що він формується при безпосередній взаємодії з підприємцями. Він не є вторинним чинником, а є «складним образом-відображенням з елементами узагальнених стереотипних уявлень» (Р. Хейвуд). Такий імідж функціонує і транслюється серед тих, хто здійснює спільну діяльність з підприємцями».

Також імідж лідера-підприємця представляє «образ-уявлення самого підприємця про себе» (В. Агапов, Е. Дьячкова та ін.). Він має складну природу, яка виявляється в синтезі сформованого

«образу-Я», соціальних та індивідуальних уявлень про місію підприємництва, узагальненні та осмисленні думок про них, емоційних реакцій оточуючих тощо».

Проведені емпіричні дослідження іміджу вітчизняних підприємців (представників малого та середнього бізнесу), їх узагальнення дозволили визначити, що імідж українських підприємців відрізняється поліваріативністю і визначається особливостями характеру взаємодій з підприємцями. Імідж є образом-уявленням, що виникає за відсутності безпосередніх взаємодій з підприємцями і образом, що відображає характер безпосередніх або слабо опосередкованих взаємодій. У цих випадках імідж виступає як вторинний образ і образ безпосереднього сприйняття. Основними конкретними видами іміджу є:

1) вторинні стереотипні емоційно забарвлені образи-уявлення, сформовані головним чином засобами масової інформації та стихійними каналами передачі інформації (переважно відображають повсякденні уявлення і навіяні установки);

2) образи-відбиття або слабо опосередковані вторинні образи-уявлення, що виникають у тих, хто безпосередньо взаємодіє з підприємцями;

3) образи-уявлення про самого себе (аутоімідж підприємців). Дані іміджі підприємців не є стійкими утвореннями, а продовжують формуватися, змінюючись під впливом різних умов і факторів.

Таким чином, імідж підприємців є складним опосередкованим відображенням їхньої професійної діяльності, поведінки, відносин і спілкування. На імідж безпосередньо впливають декларовані новим класом власників цінності та пріоритети, особистісно-ділові якості підприємців, їхні стосунки. Поліпшення іміджу підприємців, його оптимізація пов'язана з корекцією їх поведінки і відносин, націленістю підприємців на соціально-партнерські відносини, підвищення їх соціальної відповідальності, збалансованістю інформаційних потоків про їх діяльність і відносини, ламкою негативних неаргументованих соціальних стереотипів. Імідж підприємця як одна з конкретних форм прояву суспільних відносин створює сприятливий ґрунт для практичної реалізації здібностей і талантів кожного індивіда, веде до єднання нації, збереженню її національного духу і національної гордості.

Запитання для самоперевірки

1. Розкрийте сутність теорії лідерських якостей як джерела пошуку ключових характеристик бізнес-лідера.
2. Визначте основні атрибути бізнес-лідера.
3. Які типи бізнес-лідерів можна виокремити за критерієм ефективності та стилю керівництва?
4. Наведіть видові характеристики неефективних бізнес-лідерів.
5. Виокремте ключові аспекти формування іміджу лідера-підприємця у сучасних умовах розвитку.

Список рекомендованої літератури

1. *Платонов Ю.* Структура и условия лидерства / Ю. Платонов // Менеджмент и менеджер. – 2008. – № 2. – С. 9–14.
2. *Озерян О.* П'ять основних лідерських якостей [Електронний ресурс] / О. Озерян. – Режим доступу: <http://sonyah.blogspot.com>
3. *Скібіцька Л.І.* Менеджмент: навч. посібник / Скібіцька Л.І., Скібіцький О.М. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 416 с.
4. *Скібіцька Л.І.* Лідерство та стиль роботи менеджера: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / Л. І. Скібіцька. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 192 с.
5. *Котельников В.* Личные качества лидера [Електронний ресурс] / В. Котельников. – Режим доступу: <http://www.cecsi.ru/>
6. *Гоулман Д.* Эмоциональное лидерство: Искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта / Д. Гоулман. – М.: Альпина, 2005. – 301 с.
7. *Седова Л.Н.* Этика бизнеса: учеб. пособие. Ч. 1 / Л.Н. Седова, А.А. Малюкина; Харьков. нац. экон. ун-т им. Семена Кузнецца. – Х.: ХНЭУ, 2014. – 491 с.
8. *Тэйлор Д.* Голая правда о... лидере / Тэйлор Д.; [пер. с англ.]. – М.: Фаир-пресс, 2005. – 255 с.

Багато зухвалих задумів не вдалося втілити в життя
внаслідок занадто сором'язливого їх виконання.

Люк де Клапье Вовенарг

Тема 5

БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ З УРАХУВАННЯМ ВИДУ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВОЇ ФОРМИ БІЗНЕСУ



Ключові терміни та поняття

- бізнес-план
- інформаційне поле бізнес-плану
- стратегічні наміри
- стратегія контролювання витрат
- стратегія фокусування
- стратегія диференціації
- структура бізнес-плану
- резюме бізнес-плану
- презентація бізнес-плану

5.1. Бізнес-план у ринковій системі господарювання

Правильно складений бізнес-план не тільки ключ до серця інвестора (кредитора), але й запорука того, що підприємство буде успішно розвиватися.

Бізнес-план – це критична стартова точка та базис усієї планової, виконавчої та практичної діяльності підприємства. Це найважливіше джерело акумуляції стратегічної інформації та спосіб прямого управлінського впливу на майбутнє становище підприємства та описує шляхи досягнення прибутковості.

Бізнес-план – це документ, що містить обґрунтування дій, які необхідно здійснювати для реалізації будь-якого комерційного проекту або створення нового підприємства. Скласти його рекомендується на 3–5 років. Для першого і другого року показни-

ки слід давати з помісячною і поквартальною розбивкою, далі – в річному розрізі.

Володіння мистецтвом розробки бізнес-плану необхідне принаймні з таких п'яти причин:

по-перше, нові економічні умови вимагають нових підприємців і дають їм можливість спробувати реалізувати свої підприємницькі здібності;

по-друге, змінюється середовище господарювання і ставить досвідчених керівників підприємств перед необхідністю по-іншому прораховувати свої майбутні кроки і готуватися до незвичної конкурентної боротьби, в якій не буває дрібниць;

по-третє, бізнес-план є сполучною ланкою між організатором виробництва та інвестором. Якщо підприємець розраховує не

тільки на свої кошти, а хоче залучити їх із зовні, тобто зацікавити потенційних інвесторів, у тому числі й іноземних, вкласти гроші в передбачу-

Пам'ятайте, що кожна хвилинка, витрачена на планування, економить десять хвилин вашої праці

Брайан Трейсі

вану справу, то необхідно обґрунтувати ефективність такого вкладення, показати його реалістичність та оцінити як позитивні, так і негативні аспекти використання інвестованих коштів. Кожен, хто хоче залучити кошти для свого бізнесу, повинен мати бізнес-план.

Як документ «на продаж» бізнес-план повинен переконати інвесторів, що новий підприємець реально визначив свої можливості і ризики, володіє підприємницьким та управлінським талантом, щоб використовувати ці можливості і має достатньо реалістичну, узгоджену програму отримання прибутків і досягнення поставлених цілей у часі, а якщо підприємцю не доцільно залучати позикові кошти або він має достатній капітал, щоб відкрити власну справу без залучення інвесторів, то бізнес-план все одно потрібен;

по-четверте, бізнес-план дозволяє визначити перспективи власного бізнесу, оцінити наявну економічну ситуацію і свої можливості, виокремити ефективні напрямки розвитку підприємства, бізнес-структури, проаналізувати свої ідеї, перевірити їх досяжність і реалістичність;

по-п'яте, бізнес-план буде слугувати для керівництва та співробітників стандартом, за яким можна звіряти результати практичної діяльності з його реалізації та вносити в цю діяльність необхідні корективи. Він дозволить співробітникам чітко зрозуміти

свої завдання і побачити власні особисті перспективи, пов'язані із загальним для всіх бізнесом.

Бізнес-планування дозволяє менеджерам та економістам не тільки обґрунтувати необхідність розробки того чи іншого проекту, але й можливість його реалізації в діючих ринкових умовах. Розробка бізнес-плану дає можливість отримати відповіді на такі питання: як почати бізнес, як ефективно організувати виробництво, коли будуть отримані перші доходи, в які максимально швидкі терміни можна буде розплатитися з кредиторами, як зменшити можливі ризики.

5.2. Підготовча стадія розробки бізнес-плану

Логіка процесу стратегічного планування на підготовчій стадії розробки бізнес-плану має послідовно передбачати ряд етапів, а саме:

- оцінку загального стану з допомогою проведення зовнішнього та внутрішнього аналізу, тобто виявлення сприятливих можливостей і загроз для бізнесу; його переваг і недоліків;
- визначення основних напрямків діяльності (місії) фірми;
- аналіз стратегічних альтернатив і вибір стратегії;
- опрацювання плану дій для досягнення цілей.

Перш ніж починати будь-який бізнес, необхідно проаналізувати ситуацію. Такий аналіз, який зазвичай називають оцінюванням загального стану, повинен включати:

а) оцінювання зовнішнього середовища, в якій буде здійснюватися бізнес, а також аналіз пов'язаних із цим середовищем сприятливих можливостей і загроз;

б) визначення переваг і недоліків майбутнього бізнесу.

Проаналізувавши загальний стан, можна переходити до постановки цілей, тобто до визначення того, що конкретно і коли саме компанія хоче досягти. Цілі повинні відображати той рівень бізнесу, якого прагне підприємець, і разом з тим бути досяжними. Процес постановки цілей відбувається в два етапи:

- а) формулювання основних напрямків діяльності;
- б) постановка конкретних цілей діяльності.

Формулювання основних напрямків діяльності має допомогти підприємцеві глибоко осмислити природу майбутнього бізнесу і визначити місію фірми. Разом з тим точно сформульовані напрямки діяльності допомагають встановити конкретні, кількісно визначені цілі, з'ясувати, на що, власне, сподівається підприємець.

Необхідною складовою підготовчої стадії розробки бізнес-плану створення власного бізнесу є формування стратегічних намірів. Стратегічні наміри – це бажаний стан підприємства в довгостроковій перспективі, що випливає з місії та підкріплюється корпоративними цінностями персоналу, з метою обґрунтування напрямів діяльності, стратегічних можливостей та етапів розвитку в майбутньому для досягнення кінцевих цілей компанії з допустимим рівнем ризику як у зовнішньому, так і внутрішньому середовищі її функціонування.

Одну і ту саму мету можна досягти у різний спосіб. Вибір способу досягнення мети передбачає визначення конкретних завдань. Стратегія, по суті, і складається з низки завдань, які в сукупності формують спосіб її досягнення. При цьому підприємцю необхідно розробити кілька варіантів стратегій, оцінити кожен з них і вибрати найкращу.

Загальні завдання згодом розділяють на операційні за складом, які конкретизують і уточнюють напрямок діяльності. Таку деталізацію називають складанням плану дій.

Поліваріантність стратегій зумовлює необхідність аналізу стратегічних альтернатив і вибору ліпшої з них. При цьому можна взяти за основу одну з типових стратегій: контролювання витрат, диференціації, фокусування.

Стратегія контролювання витрат базується на реалізації ідеї зменшення власних поточних витрат порівняно з витратами конкурентів. Існує кілька способів її побудови (збільшення обсягів виробництва, зменшення витрат, застосування нових технологій та устаткування). Вона ефективно спрацьовує, коли споживачі чутливі до зміни цін на продукцію компанії, підприємства-конкуренти продають на ринку такі самі товари, компанія може регулювати обсяги виробництва і продажу продукції.

Стратегія диференціації передбачає просування на ринок товарів, що є привабливішими за своїми властивостями (якістю, принциповою новизною, рівнем обслуговування клієнтів тощо) для споживачів порівняно з продукцією конкурентів. Імовірні ризики за вибору цієї стратегії можуть бути зумовлені недооцінкою споживачами унікальних властивостей продукту або його неконкурентоспроможністю через велике зростання ціни реалізації.

Розробка стратегії фокусування спрямовується на: вибір одного чи кількох сегментів ринку, ідентифікацію потреб споживачів у визначеному сегменті та на пошуки досконаліших способів задоволення специфічних запитів споживачів. Це можна зробити з допомогою контролювання витрат або диференціації з викорис-

танням відповідно двох варіантів (фокусу витрат і фокусу диференціації).

5.3. Структура, логіка розробки та оформлення бізнес-плану

Наповнення бізнес-плану і рівень його деталізації залежать від розмірів майбутнього проекту і сфери його реалізації. Наприклад, якщо передбачається налагодити виробництво нового виду будь-якої продукції, то повинен бути розроблений досить докладний план, що диктується особливостями самого продукту і високою конкуренцією на ринку. Тому склад і деталізація бізнес-плану залежать від характеру створюваного підприємства – належить воно до сфери послуг чи до виробничої сфери. Якщо підприємство виробниче, то на сутність бізнес-плану впливає вид товару і чи буде цей товар випускатися для споживачів або виробників.

Структура бізнес-плану також залежить від розміру передбачуваного ринку збуту, наявності конкурентів і перспектив зростання створюваного підприємства. Це пояснює відсутність єдиної методики розробки бізнес-плану.

Типовий зміст бізнес-плану за окремими розділами може бути притаманним для інвестування реального бізнесу з виробництва продукції (послуг).

➤ Вступна частина – резюме (назва та адреса фірми, засновники, суть і мета проекту, вартість проекту, потреба у власних і позикових коштах, посилання на секретність); найважливіша частина бізнес-плану, яка має мотивувати читача до розгляду бізнес-плану в цілому. Незалежно від того, наскільки вигідним є товар, який прибуток ми можемо одержати в результаті реалізації проекту, тільки резюме переконує читача витратити додатковий час на те, щоб ознайомитися з даним товаром, ринком і технологіями. Головне завдання резюме – показати, що підприємець добре усвідомлює основні положення бізнес-плану та здатний чітко й логічно їх викласти.

Залежно від особливостей бізнесу та здібностей автора виділяють два способи написання резюме бізнес-плану: оглядове (сінOPSIS) і розповідне. В оглядовому резюме в стислій формі наводять висновки з кожного розділу бізнес-плану. Його перевага полягає в тому, що його відносно легко підготувати, а також не потребує якихось особливих здібностей автора.

Єдиний недолік синопсису полягає в тому, що його доволі часто сприймають як сухий переказ. Розповідне резюме більше схоже на твір, при цьому презентація бізнес-плану в ньому може вирізнятися більшим драматизмом або емоціями. Однак для того, щоб підготувати розповідне резюме, яке б містило необхідну інформацію та викликало ентузіазм, але не допускало гіпербол, необхідна наявність в автора відповідних навичок.

➤ Розділ 1. Аналіз стану справ у галузі (поточна ситуація і тенденції розвитку галузі, напрям і завдання діяльності проекту). У розділі бізнес-плану «Галузь, фірма та її продукція» в стислій формі повідомляється про основні деталі бізнесу в конкретній галузі: читач отримує чітке уявлення про те, чим займається компанія, який її юридичний статус, яку продукцію заплановано випускати та на якій стадії розвитку перебуває підприємство та що заплановано робити в майбутньому.

➤ Розділ 2. Сутність пропонованого проекту (продукція (послуги або роботи), технологія, ліцензії, патентні права).

➤ Розділ 3. Аналіз ринку (потенційні споживачі продукції, потенційні конкуренти, розмір ринку і можливості його зростання, прогнозована динаміка частки на ринку).

➤ Розділ 4. План маркетингу (ціни, цінова політика, канали збуту, реклама, прогноз нової продукції). Головна мета маркетинг-плану полягає в роз'ясненні зацікавленим юридичним і фізичним особам стратегії виходу підприємства на цільовий ринок, а також можливості його впливу на ситуацію на даному ринку для забезпечення збуту своєї продукції.

➤ Розділ 5. Виробничий план (виробничий процес, виробничі приміщення, обладнання, джерела постачання сировини, матеріалів, устаткування та робітничих кадрів, субпідрядники). Основна мета даного розділу – продемонструвати, що в процесі ведення бізнесу автор тримає під контролем операційні потреби. Необхідно показати взаємозв'язки між здійсненням операцій та успіхами бізнесу, а також визначити кроки на шляху до досягнення максимальної ефективності з мінімальними витратами.

➤ Розділ 6. Організаційний план (форма власності, відомості про партнерів, власників підприємства, відомості про керівний склад, організаційна структура управління).

➤ Розділ 7. Ступінь ризику (слабкі сторони підприємства, ймовірність появи нових технологій, альтернативні стратегії, можливості нівелювання ризику).

➤ Розділ 8. Фінансовий план (план доходів і витрат, план грошових надходжень і виплат, балансовий план, точка беззбитковості, фінансові коефіцієнти тощо).

➤ Додатки (копії контрактів, ліцензії тощо, копії документів, з яких взяті вихідні дані, прейскуранти постачальників, вихідна інформація).

Бізнес-план може також бути дієвою рекламою для пропонованого бізнесу, створюючи ділову репутацію і будучи своєрідною візитною карткою організації. Тому він повинен бути компактним, красиво оформленим, інформаційно-наповненим. Бізнес-план є свого роду документом, що страхує успіх пропонованого бізнесу і демонструє готовність йти на підприємницький ризик.

5.4. Презентація бізнес-плану

Презентація бізнес-плану – це публічне його представлення (рекомендація) зацікавленим особам, яку проводять з метою:

- ознайомлення фізичних та юридичних осіб зі створюваним бізнесом;
- демонстрації сутності бізнес-ідеї, ділових якостей підприємця і менеджерів компанії;
- встановлення взаємовигідних партнерських зв'язків із кредиторами та інвесторами.

Зазвичай презентації оформляються в Microsoft Power Point. Інформація, яку зручно використовувати для складання презентації, міститься в резюме бізнес-плану.

Основна частина презентації має охоплювати сім ключових складових:

- підприємство і його продукція (послуги);
- ринок – клієнти і конкуренти;
- маркетингова стратегія;
- першочергові фінансові завдання;
- команда, яка буде впроваджувати бізнес-план;
- вартість проекту (бізнесу, в тому числі необхідні розміри позики або пайової участі та цілі, на які ці кошти будуть спрямовані);
- умови і терміни повернення інвестицій.

Важливо усвідомлювати, чому потрібно приділити більше уваги, задатися питанням, що може бути незрозуміло вашим слухачам. Безумовно, слід зробити акцент на питанні доцільності інвестицій, початку інвестування, обсягу, повернення, ризиків то-

що. Але також не слід забувати, що сам продукт, особливо якщо він інноваційний, повинен бути представлений найбільш зрозуміло і з наочним підкресленням його сильних сторін.

В очах потенційного інвестора найважливішим фактором є особисті якості підприємця-початківця, а також особисті якості всього керівного складу створюваного бізнесу. Потенційні кредитори хочуть побачити вашу зацікавленість, ентузіазм, щирість, а також багато інших якостей, які свідчили б про талант керівника майбутнього підприємця і компетентності, що є запорукою успішного виконання його планів. Незайвим буде коротко розповісти про досвід тих людей, з якими підприємець-початківець збирається організовувати бізнес.

➤ У процесі презентації бізнес-плану треба досягти розумного компромісу між інтересами кредитора (спроможність компанії повернути кошти, регулярно виплачувати проценти за користування позицією) та інвестора (прибутковість бізнесового проекту, величина прибутку на вкладений капітал, посилення бізнесових позицій компанії на ринку, рівень ризику фінансування). Тому бажано окремо прокоментувати такі показники бізнес-плану: а) очікувані обсяги продажу в динаміці (можливості масштабування); б) необхідний обсяг інвестування та напрями його використання; в) величина прибутковості вкладеного капіталу; г) спроможність повернути кредит у визначений строк; д) можливі типи ризиків тощо.

➤ Від того, як ви себе будете поводити під час презентації, залежить враження про вас як про керівника, здатного реалізувати проект. До основних ознак впевненості можна віднести такі:

візуальні:

– правильна постава;

– погляд прямий (в очі), фіксований (затримувати в одній точці не менше двох секунд, інакше виглядає як бігаючий, нервуючий);

– жести вільні, синхронно зі словами;

слухові:

• голос досить гучний, рівний. якщо голос затремтів – додайте трохи гучності, і тремтіння, як правило, пропадає;

• тон голосу впевнений (від спокійного до будь-якого емоційного забарвлення);

• без частих запинок, заїкання, непотрібних пауз. Якщо вони з'явилися – треба зменшити темп, дати собі час перевести дух.

➤ Також встановити хороші взаємини з потенційними партнерами допоможе впевненість у тому, що ви добре підготувалися

до презентації, виявляєте ентузіазм до своєї продукції (послуги). Постарайтеся вести презентацію у формі діалогу, а не монологу, вживайте ствердні пропозиції, уникайте невизначених і негативних висловлювань. Для абсолютного успіху необхідно поглянути на речі з точки зору ваших потенційних інвесторів і обов'язково уважно слухайте їхні запитання. Питання – остання важлива частина процесу презентації.

➤ На презентації бізнес-плану, як правило, найбільшу увагу інвесторів та кредиторів привертають:

- особисті ділові якості підприємця як керівника підприємства;
- рівень заінтересованості підприємця в своєму бізнесі й бажання досягти поставленої мети;
- професійна компетентність підприємця в конкретних організаційно-економічних питаннях нового бізнесу;
- кваліфікація, досвід і попередні бізнесові досягнення провідних менеджерів компанії.

➤ Основними способами підвищення ефективності презентації бізнес-плану можуть бути:

- попереднє ознайомлення з бізнес-планом учасників презентації;
- оптимальний вибір тривалості й форми проведення презентації, а також методів налагодження контактів з учасниками презентації бізнес-плану;
- звертання уваги учасників презентації на ключові положення та показники бізнес-плану;
- широке використання художньо оформлених наочних матеріалів (схем, рисунків, таблиць);
- проведення презентації бізнес-плану керівником (підприємцем) особисто.

Запитання для самоперевірки

1. Розкрийте сутність і роль бізнес-плану у процесі створення власного бізнесу.

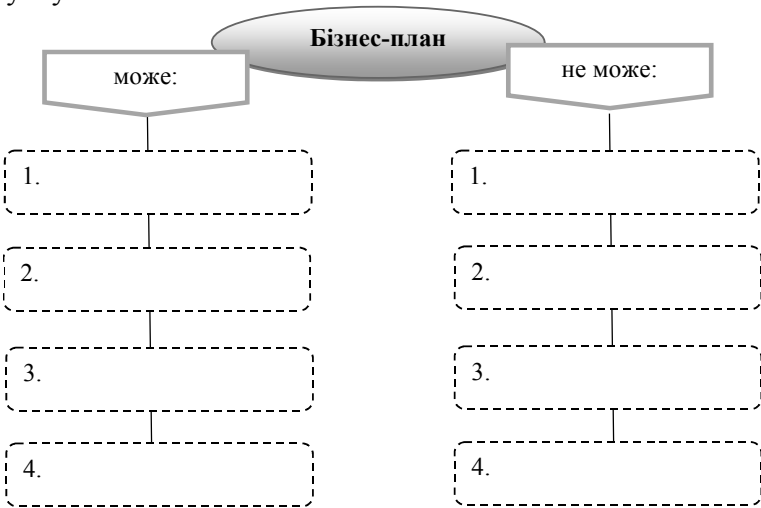
2. Студент дістав завдання вивчити особливості бізнес-планування на підприємстві. Шляхом детального аналізу він виявив не тільки можливості планування, а й певні його недоліки. Сформувавши порівняльну таблицю переваг і недоліків бізнес-плану, студент з чистою совістю закінчив своє завдання. Вранці хлопець хотів роздрукувати роботу, проте, на його нещастя, зрозумів, що

не зберіг документ, над яким так довго працював. Він пам'ятає всю інформацію тільки в змішаному вигляді:

Бізнес-план може / не може:

- ✓ давати можливість мобілізувати всі сили на виконання намічених цілей у визначеному бізнесі;
- ✓ зменшити ефект раптовості при несподіваних змінах у зовнішньому середовищі функціонування бізнесу;
- ✓ гарантувати від помилок;
- ✓ давати конкретні орієнтири всім співробітникам у реалізації бізнес-ідей;
- ✓ повністю прогнозувати фінансово-економічне майбутнє;
- ✓ не відставати від бізнес-життя (не застаріти);
- ✓ сприяти підвищенню ефективності управління;
- ✓ відповідати на всі запитання.

Допоможіть студенту розформувати даний список особливостей бізнес-планування за схемою «може – не може». Відповідь обгрунтуйте.



3. Олександр хоче навчитися складати та обгрунтовувати бізнес-план для свого підприємства, але з технічних причин несправності принтера переплутав всі розділи даного документа. Допоможіть Олександрові і сформулюйте правильний порядок послідовності розділів за структурою бізнес-плану (впишіть у коло порядковий номер).

СТРУКТУРА БІЗНЕС-ПЛАНУ

?

Зміст бізнес-плану

Дослідження ринку

Маркетинг-план і стратегія продаж

Виробничий план

Титульний лист

Фінансовий план

Конкуренція

Галузь, підприємство
та його продукція

Оцінювання ризиків

Організаційний план

Резюме

Додатки

5. Підберіть відповідно до кожного значення стовпця розділу бізнес-плану значення джерел вихідної інформації та відповідальні підрозділи так, щоб таблиця виглядала правильно:

Назва розділу бізнес-плану	Джерела вихідної інформації	Відповідальні підрозділи
Характеристика об'єкта інвестування	План розстановки кадрів	Відділ маркетингу
Оцінювання галузі	Дані досліджень ринку	Відділ праці та заробітної плати
Характеристика продукту	Дані маркетингових досліджень	Планово-економічний відділ
Аналіз ринку	Щорічні зведення техніко-економічних показників підприємств галузі	Відділ планово-економічний та маркетингу
Аналіз конкурентів	Баланси виробничих потужностей, відомості гро устаткування	Юридичний відділ
Маркетинг	Статут підприємства, установчий договір	Юридичний відділ
План і структура виробництва	Щорічні зведення техніко-економічних показників підприємств галузі, в якій працюють конкуренти	Відділ головного технолога
Організаційний план і управління	Статут підприємства, установчий договір	Відділ маркетингу
Юридичний план	Паспорт виробу	Відділи головного технолога, технічного контролю, бухгалтера

Список рекомендованої літератури

1. Бизнес-планирование: учебник для вузов / [под ред. В. М. Попова, С. И. Ляпунова, С. Г. Млодика]. – М.: Финансы и статистика, 2012. – 816 с.
2. *Головань С.И.* Бизнес-планирование / С. И. Головань. – М.: Феникс, 2009. – 320 с.
3. *Юлдашева О.У.* Бизнес-план в системе планирования предприятия [Электронный ресурс] / О. Юлдашева. – Режим доступа: <http://www.marketing.spb.ru/read/m14/1.htm>
4. *Покропивний С.Ф.* Бізнес-план: технологія розробки та обґрунтування: навч. посібник / Покропивний С.Ф., Соболев С.М., Швиданенко Г.О. – К.: КНЕУ, 1999. – 208с.
5. *Баринов В.А.* Бизнес-планирование: учеб. пос. для вузов / Баринов В.А. – 3-е изд. – М.: ФОРУМ, 2009. – 256 с.
6. *Уткин Э.А.* Бизнес-план компании / Э. А. Уткин. – М.: Экмос, 2012. – 102 с.
7. *Тарасюк Г.М.* Управління плануванням діяльності підприємства: теоретичні та прикладні аспекти: монографія / Г. М. Тарасюк. – Житомир: ЖДТУ, 2010. – 295 с.
8. *Швиданенко Г.О.* Економіка підприємства: підручник / М. Г. Грещак, В. М. Колот, О. Г. Мендрул, О. І. Олексюк [та ін]; за заг. та наук. ред. Г.О. Швиданенко; М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київський нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана». – Вид. 4-те, перероб. і доп. – К.: КНЕУ, 2009. – 816 с.

Тема 6

ФОРМУВАННЯ ІНСТРУМЕНТАРІЮ ДЛЯ ПРОСУВАННЯ ТОВАРУ НА РИНОК



Ключові терміни та поняття

- сегментація ринку
- ринкове вікно
- ринкова ніша
- стратегії сегментації ринку
- просування товару на ринок
- стратегія push-маркетингу
- стратегія pull-маркетингу
- маркетинг-план
- маркетингова діяльність
- стратегія ціноутворення
- рекламна кампанія
- прогнозування обсягів продажу

6.1. Визначення цільового сегмента ринку підприємства

Задоволення споживачів – основа будь-якого бізнесу. Можна винайти новий чудовий продукт, але якщо він не задовольняє певну реальну та важливу потребу й бажання, споживачі не будуть купувати його, і даний бізнес зазнає невдачі. Тому в процесі розробки бізнес-плану потрібно враховувати основні фактори успіху бізнесу та особистого задоволення. Необхідно переконатись у тому, що концепція бізнесу є зрозумілою та сфокусованою, а межі ринку – чітко окреслені.

Сегментація ринку – це процес, коли наявні та потенційні клієнти розділяються на кластери або групи однакового типу. Наприклад, автомобілки мають постійних і випадкових клієнтів. Співвідношення між цими двома групами є фундаментальним питанням, що впливає на все, чим займається компанія. При сегментації враховують три основні фактори: індивідуальні особливості характеру, особисті мотиви та стиль життя.

Англійською бізнес-школою обґрунтовано кілька корисних правил доцільності працювати на певному сегменті ринку:

- вимірність (чи можна оцінити чисельність клієнтів);

- доступність (спілкування з клієнтами);
- відкритість для вигідного розвитку;
- розмір (місткість сегмента ринку).

Основна мета полягає в такому: чим більше відомостей про ваших потенційних клієнтів від самого початку, тим вищі шанси на успіх.

Без клієнтів бізнес не може існувати, тому необхідно заздалегідь чітко уявляти, хто ваші клієнти – як життєво важливий елемент успішної бізнес-стратегії. Це елементарно, але досить часто ігнорування даного чинника приводить компанії до краху. Лаконічний опис і повне розуміння цільового ринку дозволяє правильно сфокусувати розробки нових товарів або послуг, здійснити підготовку до маркетингового плану та спрогнозувати продажі і витрати. Позитивне рішення потенційних інвесторів залежить від їх впевненості в тому, що ваша компанія обслуговує достатньо великий ринок і ви розумієте його обмеження та свої можливості.

Сегментація ринку – поділ споживачів з їх численними і складними потребами на вузькі, однорідні за характеристиками вимог групи.

Необхідність сегментації визначається тиском ринку:

якщо спостерігається економічне зростання, то відбувається ускладнення процесу сегментації, що пояснюється зростанням потреб і можливостей їх задоволення;

якщо економічна ситуація погіршується, то відбувається згортання процесу сегментації, що пояснюється зниженням рівня задоволення потреб більшої частини споживачів.

Мета сегментації – виявлення у кожній групі покупців

Розробляючи ринкову стратегію і тактику реалізації моделі автомобіля «Мустанг», компанія «Форд Моторс» (США) як базовий критерій сегментації вибрала вік покупців. Модель призначалася для молоді, яка бажає придбати недорогий спортивний автомобіль. Однак, випустивши машину на ринок, керівництво компанії на свій подив виявило, що модель користується попитом у покупців різного віку. Напрошувався висновок, що в якості базової сегментної групи слід було вибрати не молодь, а «психологічно молодих» людей. Цей приклад говорить про необхідність враховувати за сегментації психологічні фактори.

порівняно однорідних потреб у товарі та організація відповідно до цього товарної, цінової, збутової діяльності підприємства.

Першим кроком при проведенні сегментації є вибір критеріїв сегментації. При цьому слід проводити відмінність між критеріями сегментації ринків споживчих товарів, продукції виробничого призначення, послуг та ін. Хоча при проведенні сегментації рин-

ків різних товарів частково можуть використовуватися і однакові критерії, наприклад обсяг споживання.

Наприклад, при сегментації ринку споживчих товарів використовуються такі критерії, як географічні, демографічні, соціально-економічні, психографічні (психологічні), поведінкові та ін.

Вибір правильного критерію сегментації суттєво впливає на кінцеві результати комерційної діяльності.

Далі за допомогою обраних критеріїв здійснюється процес сегментації ринку.

Для кожного виділеного за допомогою певного критерію / критеріїв ринкового сегмента необхідно визначити профіль реакції споживачів, тобто сукупність характеристик (дескриптерів), які детально описують споживачів конкретного ринкового сегмента. Представники одного ринкового сегмента повинні однаково ставитись до продукту з позицій знайдених у ньому переваг, подібним чином його застосовувати, аналогічно реагувати на інструменти маркетингової діяльності (ціну, рекламу та ін.), демонструвати схожі поведінку і лояльність до продукту. Тільки в такому випадку з цих позицій сегментацію споживачів слід визнати вдалою.

Сегменти, отримані в результаті успішної сегментації, мають, як правило, бути:

1) конкретними, тобто мати чіткий набір потреб і реагувати схожим чином на пропонований продукт;

2) досить істотними за розміром, щоб виправдати додаткові витрати на прилаштування маркетингових стратегій під вимоги даного сегмента;

3) доступними для ефективної маркетингової діяльності;

4) кількісно вимірюваними;

5) використовуватися протягом досить тривалого періоду.

Якщо виділені сегменти не задовольняють вимоги однотипності реакції споживачів або іншим вимогам, що ставляться до ринкових сегментів, то слід продовжити процес сегментації, використовуючи інші критерії. Таким чином, процес сегментації має ітеративний характер. Іноді кажуть, що сегментація – це більше мистецтво, ніж наука.

Сегментація проведена успішно, якщо виявлено ринкове вікно або знайдена ринкова ніша.

Ринкове вікно – групи споживачів, чиї конкретні потреби не можуть бути прямо задоволені спеціально створеним для цього

Оптимальним прийнято вважати сегмент, де присутні близько 20 % покупців даного ринку, які набувають приблизно 80 % товару, пропонованого конкретною компанією.

товаром, а задовольняються в результаті використання інших аналогічних товарів.

Ринкова ніша – сегмент, для якого товари даної компанії є оптимальними та їх поставка уявляється найбільш доцільною, має високий рівень спеціалізації.

Ринкові ніші можуть бути досить прибутковими за рахунок високого рівня якості задоволення специфічних потреб обмеженого кола споживачів за підвищеними цінами.

Існують два підходи до формування ринкової ніші:

- вертикальна ніша – реалізація даного товару або групи функціонально близьких товарів різних груп споживачів;
- горизонтальна ніша – задоволення різних потреб споживачів у товарах і послугах, які між собою функціонально незалежні.

Ринкова ніша з часом може стати великим ринковим сегментом або навіть стратегічною зоною господарювання.

У практиці маркетингу використовуються різні стратегії сегментації ринку (табл. 6.1).

Таблиця 6.1

СТРАТЕГІЇ СЕГМЕНТАЦІЇ РИНКУ

Назва стратегії	Сутність	Характеристика	Використання
Уніфікована	Власне сегментація фактично не проводиться	Відсутність характерних ознак продавця товару; однорідність реклами; відсутність переваги з боку споживачів певного виду товарів	Ефективна для виробників товарів, що не мають відмітної ознаки, але наявні приклади модифікації таких товарів
Диференційована	Різні продукти і/або програми маркетингу розробляються для кожного сегмента ринку	Диференційовані продукти і способи їх реалізації; вищий рівень переваги покупки певних видів товару; вища вартість виробництва товарів	Наприклад, морозиво, яке випускається для трьох сегментів: оптовий продаж (ящики), продаж з автоматів, продаж на вулицях з лотків і з кіосків. Доцільна для підвищення ефективності торгівлі
Концентрована	Зусилля зосереджені на одному або кількох найвигідніших сегментах ринку	Високий потенціал ринку; особливий престиж товару; можливості забезпечення високої рентабельності виробництва; високий рівень ризику	Ефективна для вузькоспеціалізованих виробників
Атомізація	Ринок розбивається на дрібні одиниці аж до індивідуального споживача	Характерні риси споживача	Ефективна для виробників дорогого і спеціалізованого обладнання

Основними етапами планування стратегії сегментації є:

- 1) визначення характеристик і вимог споживачів щодо типу товарів або послуг, пропонованих підприємством;
- 2) аналіз схожості та відмінностей споживачів;
- 3) розробка профілів груп споживачів;
- 4) вибір споживчого сегмента;
- 5) визначення місця підприємства на ринку стосовно конкурентів;
- 6) підготовка відповідного плану маркетингу.

6.2. Вибір альтернативної стратегії просування товару на ринок

Цілі стратегії просування товару можуть бути такими:

✓ співвіднесення потреб з іншою категорією продукту – мета, пов'язана з переконанням споживачів у тому, що продукт задовольнить їхні потреби. Зробити це може виявитись непростим завданням, якщо продукт недавно запущений на ринок, особливо якщо це інноваційний продукт;

✓ поінформованість про бренд – процес фіксування бренду і його характеристик у свідомості споживача. Бренд повинен виділятися серед брендів конкурентів і бути відповідним чином позиціонованим;

✓ формування ставлення до бренду спирається на обізнаність про бренд. Підприємець прагне виробити сприятливе ставлення у свідомості споживача; просто бути знайомим з брендом – це ще далеко не все;

✓ формування наміру придбати бренд – це напрацювання здатності до позитивного вольової дії з боку споживача. Підприємець робить припущення, що саме споживач повинен «купити сьогодні»;

✓ сприяння здійсненню купівлі – це елемент просування товару, спрямований на те, щоб продукт можна було легко знайти і споживач знав, де його взяти.

Згадані п'ять цілей наведені в певній послідовності, але стратегія просування товару не завжди повинна в точності слідувати такому порядку. Іноді більш ранні стадії уже відпрацьовані іншими фахівцями з маркетингу.

Формування комплексу просування визначає структуру та завдання маркетингової політики просування, тобто системи загальних принципів, критеріїв та орієнтирів у сфері взаємовідносин

між підприємством чи організацією, з одного боку, та зі споживачами або іншими контактними аудиторіями – з другого, з метою досягнення маркетингових цілей, цілей підприємства і створення умов для реалізації його місії на ринку.

Просування товару на ринок – створення і підтримка постійних зв'язків між підприємством і ринком з метою активізації продажу товарів і формування позитивного іміджу шляхом інформування, переконування і нагадування про свою діяльність. У ході просування на ринок товарів чи послуг використовують дві основні стратегії: push-маркетингу і pull-маркетингу.

Стратегія push-маркетингу (проштовхування) – коли основний збут продукту відбувається через

розвинену мережу посередників. Завдання посередників – забезпечити потік клієнтів. У push-стратегії особисті продажі використовуються для стимулювання попиту на всіх рівнях маркетингового каналу –

Коли на ринок Великобританії був запущений пральний порошок «Радіон», у стратегії просування товару була пропущена перша стадія і компанія перейшла безпосередньо до забезпечення поінформованості про бренд. Це було досягнуто завдяки використанню рекламних щитів «Дей-Гло», на яких назву бренду було написано метровими літерами. Зміцнивши назву бренду, компанія змогла потім перейти до напрацювання позитивного ставлення до бренду, але споживачам не потрібно було говорити, де придбати продукт, оскільки вони, природно, очікували, що він буде продаватися в супермаркеті.

від виробника до торговельного посередника та від торговельного посередника до кінцевого покупця, між якими, можливо, є ще кілька рівнів посередників.

Стратегія pull-маркетингу (залучення) – виробник бере на себе основну відповідальність за створення попиту на рівні кінцевих покупців за допомогою рекламної діяльності та особистих продажів, спрямованих безпосередньо на кінцевого покупця.

У push-стратегії торговельний посередник несе відповідальність за створення попиту, у pull-стратегії – за обслуговування попиту.

Дитина, яка тільки йде в 1 клас, вже розпізнає близько 200 логотипів різних компаній.

Перш ніж продовжити розгляд відмінностей між push- і pull-стратегіями необхідно зазначити, що, як правило, йдеться не про повне їх зіставлення, а швидше про деяку перевагу або push-стратегії, або pull-стратегії. Типова маркетингова стратегія виробника включає елементи обох підходів. У push-стратегії всі еле-

менти маркетингового комплексу мають бути скориговані так, щоб акцент був зроблений на активну роль торговельних посередників. Promotion-mix, що містить рекламну діяльність, особистий продаж і розробку програми компенсацій збутовому персоналу, має бути побудований так, щоб відображати важливу роль торговельних посередників і необхідність їх підтримки.

Таким чином, під просуванням продукції варто розуміти діяльність підприємства, спрямовану на стимулювання попиту на вироблену продукцію і на формування позитивного іміджу підприємства.

До основних функцій просування необхідно віднести:

- створення позитивного образу продукції та формування інтересу до неї;
 - інформування про параметри товарів, ціну, інноваційність, місця їхнього придбання і розпродажу;
 - допомога в знайомстві з новим продуктом, підтримці популярності тих, що вже існують;
 - забезпе-
- чення зацікавленості учасників каналу руху товару;
- обґрунтування ціни.

Як інструменти просування використовуються реклама, особистий розпродаж, стимулювання збуту, публіситі, «коло друзів». Кожний із цих інструментів доповнює один одного, але можуть існувати й самостійно.

6.3. Розробка маркетинг-плану бізнес-проекту

У процесі порівняння свого товару з продуктами (послугами), які можуть скласти конкуренцію, потрібно зіставити продукти, а саме – скласти перелік переваг і недоліків; якщо продукти будуть ефективно конкурувати, дати пояснення чому; що необхідно зробити, щоб вони стали конкурентоспроможними.

Перша реклама була надрукована в Англії в 1477 р. Це була реклама молитовної книги.

Дослідження ринку має бути проведене до того, як буде започатковано бізнес або розпочато втілення нової стратегії, що дозволить виграти час і застерегтися від втрат, неминучих у разі помилок і загрозливих подій.

У бізнес-плані має бути розказано про те, яким чином потенційний споживач дізнається про появу на ринку нового товару: телевізійна реклама і реклама на радіо, реклама в ЗМІ, реклама в Інтернеті, реклама на розтяжках, рекламні акції та кампанії тощо. У деяких випадках можна напряду повідомляти споживачів про появу на ринку нового товару.

Розраховуючи на успіх у конкурентній боротьбі, потрібно не лише добре знати своїх конкурентів, а й уміти передбачати їх дії. Саме тому слід проаналізувати конкурентні позиції компанії – її сильні та слабкі сторони в термінах споживацького сприйняття та внутрішніх ресурсів, що є досить важливим чинником при розробці маркетингової стратегії. При цьому слід враховувати, що інтенсивність конкуренції буде зростати, та бути готовим до приходу на ринок нових конкурентів.

Головна мета маркетинг-плану полягає в роз'ясненні заінтересованим юридичним і фізичним особам стратегії виходу підприємства на цільовий ринок, а також можливості його

впливу на ситуацію на даному ринку задля забезпечення збуту своєї продукції.

Маркетинговий план і стратегія продаж – основи успішного розвитку компанії. Ведення бізнесу передбачає переконання споживачів у перевагах вашого товару та організації його продаж, тому даний розділ бізнес-плану, ймовірно, приверне особливу увагу потенційних інвесторів. Розглядаючи маркетинг-план, інвестори хотіли б переконатися в реалістичності пропозиції, ефективності за витратами підходу до позиціонування товарів і послуг на ринку та мотивації купівельної поведінки споживачів.

Компанія «Puma» заплатила Пеле за те, щоб той почав зав'язувати шнурки за кілька секунд до початку фінального матчу чемпіонату світу 1970 року. Природно, крупний план цього процесу потрапив у трансляцію, і весь світ зрозумів, чий кеди носить найвідоміший футболіст планети. Така реклама виявилася набагато дешевшою і більш ефективною, ніж якби менеджери «Puma» прикрасили логотипами своєї фірми весь стадіон, і це на роки вперед забезпечило успіх німецької компанії.

У цілому логіка (послідовність) розробки маркетинг-плану має передбачати: по-перше, визначення цілей і завдань маркетингової діяльності; по-друге, вибір та обґрунтування стратегії маркетингу; по-третє, розрахунок бюджету маркетингу; по-четверте, формулювання аналітичних припущень щодо можливих обсягів продажу товарів підприємства.

Щодо стратегії продаж, то необхідно продемонструвати, що методи реалізації продукції відповідають цілям бізнесу. Крім того, слід показати, що підприємство володіє достатнім штатом кваліфікованих спеціалістів з продажу, що дозволить йому забезпе-

Раніше в тюбиках зубної пасти був дуже маленький отвір – всього 2 мм. Якось компанії «Colgate» було необхідно терміново підвищити продажі і вони оголосили відкритий конкурс на кращу ідею. Одна людина запропонував збільшити отвір у тюбіку. Тоді це здавалося вкрай несприйнятною і нераціональною ідеєю, хоча врешті-решт у «Colgate» вирішили ризикнути і спробувати. Підсумок відомий будь-якій людині, яка коли-небудь чистила зуби, – ці отвори і донині великого розміру. Сенса був у тому, щоб шляхом збільшення діаметра отвору збільшити кількість разово споживаної пасти. Внаслідок цього людям доводилося частіше купувати новий тюбик, і продажі різко зросли.

чити необхідний для ведення діяльності рівень реалізації товарів і послуг.

Процес формулювання конкретної стратегії збуту й реалізації продукту підприємства охоплює:

- вибір типу каналу товаропросування;
- визначення кількості персоналу та принципів побудови служби збуту (за географічною ознакою чи за видами товарів);
- розробку системи підготовки, підбору і стимулювання працівників служби збуту компанії.

Остаточне рішення про вибір каналу товаропросування і збуту підприємство приймає з урахуванням кількох реальних факторів. Канал нульового рівня компанія обирає за наявності покупців великих партій продукції підприємства чи великої зацікавленості споживача в післяпродажному обслуговуванні виробів продуцента. За низької ціни одиниці продукції, комплектної закупівлі товару споживачем або територіальній розгалуженості ринків збуту варто застосовувати систему товаропросування з посередниками. Кількість посередників у конкретному каналі збуту залежатиме від особливостей продукції підприємства (товари широкого вжитку, засоби виробництва тощо).

У процесі розробки політики ціноутворення компанії можна виділити такі основні етапи:

- ідентифікація ситуації, тобто визначення конкретних причин необхідності прийняття рішення щодо рівня ринкової ціни (проекування нової продукції; вихід із продуктованим компанією товаром на нові сегменти ринку; перегляд цін з урахуванням змін у ринковому середовищі тощо);
- визначення цілей цінової політики підприємства на ринку (збільшення частки ринку та обсягів продажу продукції; підтримання досягнутої позиції на ринку тощо);
- аналіз цін на продукти-конкуренти з метою встановлення цінової еластичності попиту та верхньої межі ціни;
- вибір однієї з моделей ціноутворення (орієнтованої або на виробничі витрати, або на попит, або на галузеву конкуренцію);
- визначення стратегії ціноутворення (проникнення на ринок, «зняття вершків», цінових ліній, преміальних цін тощо);
- прийняття остаточного рішення щодо рівня ціни на відповідний товар на конкретних ринках збуту.

У процесі проведення рекламної кампанії необхідно:

- а) чітко встановити цілі й визначити завдання рекламної діяльності компанії;
- б) прийняти виважене рішення про спосіб поширення рекламної інформації;
- в) розрахувати обґрунтований бюджет (кошторис) витрат на рекламу товарів, що їх просувають на ринок.

Прогнозування обсягів продажу продукції підприємства належить до головних цілей маркетинг-плану і його можна здійснювати за часом, окремими видами продукції, певними групами споживачів. Здебільшого треба розробляти і варіантні прогнози (консервативний, найімовірніший, оптимістичний) і порівнювати їх з динамікою обсягів продажу основних конкурентів на ринку.

Запитання для самоперевірки

1. Розкрийте сутність та основну мету сегментації ринку в процесі створення власного бізнесу?
2. Які стратегії сегментації ринку вам відомо?
3. Які ключові цілі комплексу і просування товару на ринок?
4. Які стратегії просування на ринок вам відомо?
5. Розкрийте сутність і виокремте складові маркетинг-плану проекту створення власного бізнесу.

Список рекомендованої літератури

1. *Грачов М.* Опис в бізнес-плані стратегії просування товару на ринок [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://helpbizness.ru>

2. *Назаренко К.В.* Розробка стратегії просування нового товару / К.В. Назаренко, Н.М. Коваль, Економічні науки: Маркетинг та Менеджмент [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.rusnauka.com>

3. Якість і просування продукції на ринок, Бізнес від А до Я: Як розвивати власну справу [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.vlasnasprava.info/ua>

4. *Бойчук І.В.* Маркетинг промислового підприємства: навч. посібник / І. В. Бойчук, А. Я. Дмитрів; М-во освіти і науки України, Укоопспілка, Львів. комерційна акад. – К.: Центр учбової літератури, 2014. – 620 с. – С. 588–597.

5. *Коваль З.О.* Підприємництво і менеджмент: навч. посібник / Коваль З.О., Тивончук О.І. – Львів: Вид-во НУ «ЛП», 2009. – 172 с.

6. *Моїсеєнко Т.Є.* Ресурсне забезпечення інноваційної діяльності підприємств: монографія / Т. Є. Моїсеєнко, С. В. Войтко; М-во освіти і науки України, Національний техн. ун-т України «Київський політехнічний ін-т». – К.: Альфа Реклама, 2014. – 160 с.

7. *Салухіна Н.Г.* Стандартизація та сертифікація товарів і послуг: підручник / Н. Г. Салухіна, О. М. Язвінська; М-во освіти і науки, молоді та спорту України, Нац. техн. ун-т України «Київ. політехн. ін-т». – 2-ге вид., перероб. і доп. – К.: Центр учбової літератури, 2013. – 425 с.

8. *Стрекалова Н.Д.* Бизнес-планирование: [учебное пособие для вузов] / Стрекалова Н.Д. – СПб.: Питер, 2010. – 352 с.

Тема 7

ОРГАНІЗАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ БІЗНЕСУ



Ключові терміни та поняття

- організаційний план бізнесу
- персонал
- зовнішні консультанти
- організаційна схема управління
- інфраструктура підприємства
- чисельність працівників
- фонд заробітної плати
- продуктивність праці
- кадрова політика
- організаційний розвиток

7.1. Сутність і складові елементи організаційного забезпечення бізнесу

Організаційний план – один із розділів бізнес-плану, в якому підприємець-початківець пропонує оптимальні організаційні форми бізнесу при мінімальних витратах, але за максимальної ефективності.

Цілі розробки організаційного плану зводяться до ряду аспектів:

- а) переконати потенційних інвесторів і кредиторів у правильності вибору організаційно-правової форми бізнесу;
- б) охарактеризувати команду провідних менеджерів компанії;
- в) довести спроможність підприємця, команди менеджерів та іншого персоналу компанії реалізувати бізнес-план.

Організаційний план, як правило, може складатися з таких підрозділів:

- а) організаційна форма бізнесу;
- б) потреба компанії в персоналі;
- в) власники, менеджери й зовнішні консультанти компанії;
- г) організаційна схема управління підприємства;
- д) кадрова політика і стратегія.

Основними і визначальними принципами вибору форми організації бізнесу є матеріальна відповідальність підприємця і його готовність до економічного ризику; система й рівень оподатку-

вання залежно від форми організації бізнесу; співвідношення стартового капіталу і власних коштів підприємця; оперативність управління бізнесом; урахування ймовірності банкрутства та ліквідації компанії.

Одним з найважливіших елементів внутрішнього середовища підприємства є його організаційна структура управління. Організаційна структура регулює розподіл завдань за відділами і підрозділами підприємства; компетентність персоналу відділів і підрозділів у вирішенні наявних проблем; загальну взаємодію відділів і підрозділів.

Організаційна структура має безпосередній вплив на реалізацію стратегії підприємства, його взаємодію із зовнішнім середовищем та ефективне вирішення поставлених завдань.

Вивчення практики діяльності вітчизняних і зарубіжних підприємств свідчить про велику різноманітність організаційних структур управління, сукупність яких можна розподілити на два типи: механістичні та органічні.

Механістичні структури управління (їх часто називають ієрархічними, бюрократичними, формальними, традиційними, класичними) характеризуються наявністю жорсткого ієрархічного розподілу влади, формалізацією правил і процедур, централізованим прийняттям рішень і функціонують як чітко налагоджений механізм. До таких структур управління належать лінійна, функціональна, лінійно-функціональна і лінійно-штабна структури управління.

Органічні структури управління характеризуються слабким використанням формальних правил і процедур, децентралізацією повноважень та участю працівників у прийнятті рішень, гнучкістю структури управління та незначною кількістю рівнів ієрархії управління, що дають змогу підприємству швидко адаптуватись до змін зовнішнього середовища. До цього типу структур управління належать дивізійні, матричні, проектні, множинні та інші структури, які характеризуються гнучкістю під час взаємодії із зовнішнім середовищем підприємства.

Опрацювання організаційної схеми управління підприємством, що започатковує нову бізнесову діяльність, здійснюють поетапно:

- 1) формують перелік основних функцій підприємництва (будь-якого виду діяльності); виробничих і функціональних підрозділів компанії (цехів, відділів, служб);

- 2) розробляють матрицю на зразок «функції – організаційні одиниці», дотримуючись певних правил: повний розподіл функ-

цій між підрозділами (особами); моновідповідальність за виконання певних функцій; оптимальний діапазон контрольних функцій керівника;

3) графічно виконують рекомендовану організаційну схему управління компанією з виокремленням ієрархії організаційних одиниць і зв'язків між ними.

В описі організаційної структури необхідно чітко показати, яка структура управління фірмою, хто і чим буде займатися, як всі служби будуть взаємодіяти між собою і як намічається координувати та контролювати їх діяльність.

При цьому слід наголосити на перевагах організаційної структури своєї компанії та її відповідності критеріям раціональності, а саме:

1) відповідність обсягу виконуваних управлінських робіт кількості їх виконавців;

2) зосередження на кожному щаблі управління (ланці) об'єктивно необхідних функцій і прав для їх реалізації;

3) відсутність паралелізму та дублювання функцій;

4) оптимальне поєднання централізації і децентралізації функцій і прав;

5) дотримання норм керованості, тобто кількості виконавців, які виходять на одного керівника або координатора їх діяльності;

6) рівень надійності, оперативності, гнучкості, адаптивності, економічності та ефективності виробництва та управління;

7) ефективність пропонованої організаційної структури.

Узагальнюючим показником оцінки ефективності організаційної структури є інтегрований показник ефективності організаційної структури Кефос:

$$\text{Кефос} = 1 - (\text{Вуп} \times \text{Чуп}) / (\text{ФО} \times \text{ФВ}),$$

де Вуп – витрати на управління, що припадають на одного працівника апарату управління;

Чуп – частка чисельності управлінських працівників у загальній чисельності;

ФВ – фондівіддача (обсяг виробленої (реалізованої) продукції, що припадає на одиницю основних і оборотних фондів);

ФО – фондоозброєність (вартість основних та оборотних коштів, що припадають на одного працівника).

У малому бізнесі організаційну структуру треба формувати під певну команду. Слід пам'ятати, що робота персоналу буде успішною лише в тому випадку, якщо інтереси виробництва будуть узгоджені зі здібностями та інтересами працівників.

Інфраструктура підприємства – це комплекс цехів, господарств і служб підприємства, що забезпечують його нормальну роботу.

Виробнича інфраструктура підприємства – це сукупність підрозділів, які не беруть безпосередню участь у створенні основної продукції, але сприяють роботі основних цехів, створюючи необхідні для цього умови. Виробнича інфраструктура залежить від галузі, типу і масштабу виробництва.

Соціальна інфраструктура підприємства – це сукупність підрозділів підприємства, які забезпечують задоволення соціально-побутових і культурних потреб працівників.

Організація і стан інфраструктури істотно впливають на результативність функціонування бізнесових структур.

Власник компанії «Apple» Стив Джобс став відомий на увесь світ своєю легендарною зарплатою – всього лише 1 дол. на рік. Щоправда, за заслуги перед компанією рада директорів щорічно преміювала шефа сумою в розмірі 70 млн дол.

7.2. Обґрунтування визначення потреби компанії в персоналі

Характеристика потреби бізнесу в персоналі має ґрунтуватися на чітко сформульованих функціях, точно визначених видах діяльності і на конкретних завданнях, що забезпечується побудовою дерева цілей і складанням штатного розкладу. При цьому визначення потреби підприємства в персоналі здійснюється за конкретними категоріями (керівники, менеджери, службовці, робітники) із зазначенням для кожної з них ділових якостей (кваліфікації, досвіду роботи), необхідної чисельності, вартості, джерел покриття потреби.

Відомий капіталіст Генрі Форд назавжди увійшов в історію своїм широким жестом. Через 11 років після заснування свого автомобільного заводу — він в один день подвоїв зарплату всім працівникам. Після цього робітники почали самі купувати автомобілі Форда.

Основними завданнями планування персоналу підприємства є такі.

1. Визначення потреби в чисельності працівників, у тому числі за професіями, спеціальностями і кваліфікації, достатньої для вирішення майбутніх завдань.

2. Визначення коштів на заробітну плату та соціальні потреби, достатні для стимулювання праці працівників.

Планування персоналу підприємства включає обґрунтування таких основних показників праці та заробітної плати:

- чисельність працівників;
- фонд заробітної плати;
- продуктивність праці;
- середня заробітна плата.

Вихідними даними для розробки плану по праці є:

- стратегічний план підприємства;
- плановий обсяг продажів і виробнича програма;
- прогноз потреби в кадрах;
- план технічного розвитку та організації виробництва;
- норми і нормативи по праці і заробітній платі.

Обґрунтування потреби в персоналі тісно пов'язане з рівнем продуктивності праці, і тому плануванню потреби в персоналі повинні передувати розрахунки зростання продуктивності праці.

Розробці організаційного плану передують ретельний аналіз трудових показників, у ході якого виявляються резерви і намічаються заходи з економії витрат живої праці, кращому використанню персоналу, впровадженню науково обґрунтованих норм і нормативів.

Істотним фактором у просуванні та реалізації бізнес-плану є управлінський колектив. Потенційні інвестори та партнери надають величезного значення управлінській команді, адже успіх або невдачі вашого проекту багато в чому залежать від наявності досвіду та зрілості управлінського персоналу.

У бізнес-плані також зазначається розмір заробітної плати та додаткових винагород ключового управлінського персоналу; для керівника підприємства вказується його частка в статутному капіталі.

Наводиться інформація про співвідношення між чисельністю адміністративно-управлінського персоналу і чисельністю персоналу компанії.

Наводяться дані про використання професійних радників, наприклад, з правових питань, банківських операцій, реклами, страхування, аудиторства, включаючи послуги спеціалізованих організацій.

У бізнес-плані вказують дані про необхідну кількість і структуру персоналу виходячи з потреб виробництва.

В Японії роботодавець значно збільшує зарплату співробітника, якщо той має можливість працювати вдома. Цим роботодавець економить на дорогих офісних приміщеннях та оснащенні робочого місця

Представляється розрахунок чисельності персоналу, необхідного для якісного та ефективного виробництва продукції (послуг).

У ході планування потреби в персоналі враховуються:

1) перспективи розвитку ринку праці, можливий дефіцит або надлишок робочої сили;

2) вартість підготовки персоналу, поява нових спеціальностей і професій;

3) необхідність перепідготовки персоналу.

Вказується, які заходи намічено вжити щодо укомплектування кадрів необхідної кваліфікації. Тут же наводяться дані про систему і форми оплати праці, додаткові виплати, які використовуються заходи заохочення, способи мотивації трудової діяльності, режими праці у компанії і змінюваності робочої сили.

Окремо описується кадрова політика компанії. Оцінюються проєктована система відбору кадрів при прийомі на роботу: іспити, співбесіди, тести, оцінка рекомендацій і відгуків, встановлення випробувального строку з підбиттям підсумків його проходження і методи спеціальної підготовки персоналу підприємства до необхідного рівня; вказуються витрати на навчання працівників у різні моменти здійснення проєкту. Здійснюється вибір методу і періодичності оцінювання якості роботи співробітників, системи просування працівників по службі.

Для новостворюваних підприємств, а також під час здійснення масштабних підприємницьких проєктів і заходів на діючому підприємстві наводиться календарний план (діловий розклад). У ньому вказується термін і взаємозв'язок головних подій, що сприяють впровадженню проєкту і реалізують його цілі.

Наявність же в даному розділі плану соціального розвитку колективу буде, крім того, яскравим підтвердженням ефективності та перспективності діяльності вашої компанії.

План соціального розвитку колективу підприємства – це науково обґрунтована та матеріально забезпечена система заходів, спрямована на всебічний і гармонійний розвиток усіх членів колективу на основі прогресивних змін структури, умов життя трудового колективу, посилення соціальної однорідності праці, найповніше задоволення матеріальних і духовних потреб членів колективу.

У підрозділі «Власники бізнесу, команда менеджерів і зовнішні консультанти» подана детальна характеристика підприємців-засновників, активних інвесторів, провідних менеджерів, експертів і консультантів (рівень кваліфікації та професійні досягнення кожного з керівних працівників; біографічна довідка зі вказівкою

на кваліфікацію, досвід роботи та практичні досягнення кандидата на певну посаду; характеристики-рекомендації, перелік досягнень на попередній роботі, державні нагороди тощо).

Підрозділ «Кадрова політика та стратегія» стисло характеризує філософію компанії з питань управління персоналом, зокрема, в ньому мають бути висвітлені строки комплектування штатів, процедура добору персоналу; мотивація та оплата праці.

7.3. Особливості управління організаційним розвитком компанії в сучасних умовах господарювання

У сучасних умовах економічного розвитку серед новостворених підприємств виживають лише ті, які оперативно реагують на вимоги ринку, реально оцінюючи власні можливості з організаційного розвитку. Мінливе середовище, в якому функціонує сучасне підприємство, висуває серйозні вимоги до управління бізнесом. При цьому одні компанії здійснюють свою діяльність і розвиваються успішніше, ніж інші. Це можна пояснити тим, що бізнес-структури за інших рівних організаційних умов діяльності по-різному використовують ресурси свого організаційного розвитку.

За кордоном, визначаючи поняття «організаційний розвиток», використовується кілька різних термінів: «organizational growth», «organizational development», «organizational design», «organizational construction». Організаційний розвиток має бути заснований на формуванні мобільних гнучких структур, орієнтованих на створення конкурентоспроможної продукції та їх просування на ринку, здійснюване як процес формулювання майбутнього суб'єкта господарювання на основі реалізації запланованих змін.

Одного разу водії автобусів в Гонконзі захотіли підвищення зарплати. В іншому випадку, якщо не будуть задоволені їхні вимоги, водії пригрозили, що стануть їздити, не порушуючи ПДР! Місцева влада стала побоюватися, що на переважаних вулицях міста це призведе до пробок. І підвищили зарплату водіям.

Оскільки система управління є системою організаційного типу, то й організаційний розвиток здійснюється керівником підприємства і групою або командою співробітників через зміни у відносинах і в результатах роботи співробітників. Для навчання співробітників, як правило, залучається фахівець з організаційного розвитку.

Отже, якщо це стосується промислових підприємств, їм необхідно чітко сформулювати стратегію свого розвитку, засновану на концепції організаційного розвитку, що дозволяє домогтися конкурентних переваг. Однак для вирішення таких завдань практично відсутня теоретична, методична і прикладна розробленість стратегії організаційного розвитку, а для вирішення таких завдань управлінські структури використовують застарілі методи і форми управління.

Створення управлінських і методичних основ формування стратегії організаційного розвитку, що враховують потенціал підприємства з організаційного розвитку, – актуальне завдання, оскільки дозволить підприємствам бути сприйнятливішим до нововведень, адже вони стають орієнтованими на споживача з метою отримання конкурентних переваг.

Організаційний розвиток слід розглядати як схему, засновану на розгляді бізнес-структур як відкритих систем, що базуються на визначенні майбутнього стану, діагностиці наявного стану та управлінні перехідним станом.

Для реалізації цілей організаційного розвитку слід створити механізм управління змінами, який об'єднав так звані тверді фактори, що включають інформаційні технології, робочу силу, організаційну структуру, логістику і т. п., і так звані м'які фактори, такі як персональні цінності, кооперація, стиль лідерства, довіру тощо.

Створення команд, консультування з питань групової динаміки, розробка програм підвищення якості трудового життя, налагодження міжгрупової взаємодії є найпоширенішими та найефективнішими способами здійснення організаційних змін.

Кожне підприємство у кожному фіксованому моменті володіє певним ексклюзивним набором бізнес-процесів, які характеризуються конкретним станом їх розвитку (оптимальність, механізація, автоматизація, прогресивність тощо) та рівнем їх управління.

Суб'єкт господарювання з метою розвитку бізнесу повинен постійно вдосконалювати свої бізнес-процеси, їх якісні та кількісні характеристики, а також рівень їх відповідності поточним умовам ведення бізнесу, враховуючи постійну зміну зовнішніх умов, зростання конкуренції і виклики глобалізації.

До бізнес-процесів розвитку відносять:

- бізнес-процеси, спрямовані на отримання прибутку в довгостроковій перспективі;
- бізнес-процеси вдосконалення і розвитку діяльності компанії;

- бізнес-процеси інвестиційної спрямованості, де зусилля докладають сьогодні, а результати одержують після закінчення певного періоду.

Під час створення власного бізнесу варто розробити механізм формування стратегії організаційного розвитку як суб'єкта великого чи середнього підприємства, заснованого на стратегічному плануванні, враховуючи характер бізнес-процесів і галузеві особливості його діяльності. Для суб'єктів малого і мікропідприємництва цей механізм має бути спрощений, але стратегічно більш виважений.

Реалізація цілей організаційного розвитку, спрямованих на виживання бізнес-структур в умовах динамічного середовища, вимагає узгодження організаційної структури, комбінації процесів, стратегій, культури бізнесу тощо.

Для обґрунтування стратегії організаційного розвитку необхідно:

- визначити сутність, зміст організаційного розвитку суб'єкта підприємницької діяльності;

- проаналізувати механізм організаційного розвитку відповідної бізнес-структури;

- дослідити зовнішні фактори, що впливають на розвиток даного бізнесу і розробити механізм їх оцінювання, що дозволяє визначити їх вплив на результати діяльності суб'єкта господарювання;

- виявити основні мікроекономічні фактори і тенденції, що визначають розвиток бізнесу в даний час;

- розробити класифікацію варіантів стратегії розвитку бізнесу на основі створення моделей стратегій організаційного розвитку та умов їх застосування;

- розглянути структуру управління розвитком і передбачити використання сучасних методів і форм управління.

Використання отриманих результатів і конкретного інструментарію в діяльності бізнес-структур значною мірою підвищує адекватність і ефективність вироблюваної підприємством тактики і стратегії розвитку і сприятиме зростанню ефективності їх роботи і конкурентоспроможності в умовах ринкової економіки.

Запитання для самоперевірки

1. Розкрийте сутність і структуру організаційного плану розвитку власного бізнесу.

2. Який тип організаційної структури управління ви обрали б для власного бізнесу? Відповідь обґрунтуйте.

3. Які методичні підходи до оцінювання ефективності організаційної структури суб'єктів підприємництва вам відомо?

4. Визначте ключові елементи формування інфраструктури власної компанії.

5. Яким чином можна визначити потребу бізнес-структури в персоналі?

6. Розкрийте сутність та основну мету кадрової політики власного бізнесу.

7. Визначте основні особливості управління організаційним розвитком бізнесу в сучасних умовах господарювання.

8. Виконайте завдання до кейсу.

Кейс. СПРАВЕДЛИВА ОПЛАТА ПРАЦІ

Юрій Васильович – випускник економічного університету, старший менеджер великого курортного комплексу в Карпатах. У підпорядкуванні Юрія Васильовича перебуває 5 менеджерів відділу, секретар і старший адміністратор Клавдія Арнольдівна, яка безпосередньо відповідає за роботу штату прибиральників громадських приміщень у готельному комплексі. Клавдія Арнольдівна пропрацювала в готелі понад 15 років і завжди відповідала за цей напрям. Старший менеджер вважає, що штат прибиральників виконує дуже багато роботи і при цьому їх заробітна плата вкрай низька. Замість того щоб вирішити це питання офіційно з HR-відділом головного офісу готелю, можливо, через «серйозні баталії», Юрій Васильович вирішує цю проблему самостійно. Коли Клавдія Арнольдівна обговорює порядок і час роботи з прибиральниками, висловлює їм критичні дисциплінарні зауваження або просить вийти на роботу понад встановлений графік, старший менеджер часто втручається в цей процес. Трапляється навіть так, що Юрій Васильович може скасувати її розпорядження щодо роботи прибиральників.

Відчуваючи негласну підтримку з боку старшого менеджера, деякі прибиральники навіть і не турбуються з того приводу, що їх зобов'язують працювати понад графік, і іноді навіть можуть дозволити собі не вийти на роботу на час додаткового навантаження.

Юрій Васильович також самостійно підписує листи робочого часу прибиральників та іноді дозволяє їм вписувати навіть ті години роботи, які насправді ті повністю не відпрацьовували. В де-

яких випадках, коли понаднормативних перепрацювань у того чи того прибиральника не було, він може включати до оплати звичайні години роботи як роботу понаднормово, що оплачується трохи вище. Багато прибиральників, що працюють в готелі, з малозабезпечених багатодітних сімей і, як правило, з низьким рівнем доходів.

Сергій, один із менеджерів відділу, дізнався про невідповідність реально відпрацьованих робочих годин оплаті від однієї з прибиральниць, якій заплатили за роботу у вихідні, тоді як реально вона не виконувала цієї роботи. Її взагалі не було на роботі ні в суботу, ні в неділю. Ольга, ще один менеджер відділу, також дізналася про цю схему від Клавдії. Коли Ольга стала обговорювати з нею це питання, Клавдія сказала, що вважає, що зі схемою оплати, реалізованою Юрієм, треба щось робити, «але...». «Але» полягало в тому, що вона боялася говорити про це з будь-ким. Клавдія сама побоювалася за своє місце роботи. Незважаючи на те що пропрацювала в цьому готелі вже 15 років, у неї не було необхідного рівня освіти, тому жоден інший готель не взяв би її на роботу на аналогічну позицію.

Певний час після Сергій і Ольга, сидячи за чашкою кави в одному з барів готелю, обговорювали цю проблему. «Так, це жахливо, але я не можу в цій ситуації нічого зробити. І взагалі, це не моя проблема», – висловила свою думку Ольга. Сергій не був таким упевненим. Він хотів щось зробити й обдумував свої дії незалежно від того, що ця проблема не входить до сфери його компетенції і посадових обов'язків і взагалі не є його проблемою.

Питання для обговорення

1. Як ви вважаєте, Юрій Васильович успішно мотивує обслуговуючий персонал готелю до роботи?
2. Яких помилок припускається старший менеджер у своїй роботі?
3. Якби ви були на місці Ольги або Сергія, як ви б вчинили в такій ситуації?
4. Як прийняття відповідного рішення про висвітлену проблему і вся ця історія пов'язані з питаннями етики?
5. Яким чином, на вашу думку, доцільно було б мотивувати підвищення продуктивності праці і заробітної плати персоналу готелю?

Список рекомендованої літератури

1. Швиданенко Г.О. Економіка підприємства: підручник / М.Г. Грешак, В.М. Колот, О.Г. Мендрул, О.І. Олексюк [та ін.]; за заг. і наук. ред. Г.О. Швиданенко. – Вид. 4-ге, перероб. і доп. – К.: КНЕУ, 2009. – 816 с.
2. Цимбалюк С.О. Компенсаційна модель винагороди за працю: теоретико-методологічні та прикладні аспекти: монографія / Цимбалюк С.О. – К.: КНЕУ, 2014.
3. Управление персоналом организации: учебник / [под ред. А. Я. Кибанова]. – М.: Инфра-М, 2010.
4. Управління персоналом: [навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц.] / В. М. Петюх, Б. Г. Базилюк, О. О. Герасименко. – К.: КНЕУ, 2009.
5. Управління персоналом: підручник / [за ред. В. М. Данюка]. – К.: КНЕУ; Краматорськ: НКМЗ, 2013.
6. Тищенко В.Ф. Економіка знань як актуальна основа сучасного розвитку України та її регіонів: монографія / В. Ф. Тищенко. – Х.: ХНЕУ, 2014. – 272 с.
7. Колот А.М. Мотиваційний менеджмент: підручник / А.М. Колот, С.О. Цимбалюк. – К.: КНЕУ, 2014. – 479 с.

Тема 8

РОЗРОБКА ФІНАНСОВОГО ПЛАНУ БІЗНЕСУ (БІЗНЕС-ПРОЕКТУ)



Ключові терміни та поняття

- план доходів і видатків
- прогнози обсягів продажу
- прямі та операційні витрати
- валовий, операційний і чистий прибуток
- точка беззбитковості
- план грошових надходжень і виплат
- додатний і від'ємний потік готівки
- плановий баланс
- фінансові коефіцієнти
- аналіз чутливості

8.1. Сутність, завдання і технологія розробки фінансового плану

Фінансовий план – найважливіший елемент бізнес-плану, який складається як для обґрунтування конкретних інвестиційних проектів, так і для управління поточною та стратегічною фінансовою діяльністю.

Головною метою фінансового плану є узагальнення у вартісній формі результатів розробки всіх попередніх розділів бізнес-плану та обґрунтування доцільності реалізації пропонованого бізнесового проекту.

Економічні розрахунки, що містяться в фінансовому плані, уможливають вичерпну відповідь на такі запитання потенційних інвесторів і кредиторів:

- 1) яка сума наявних власних і необхідних позикових коштів;
- 2) звідки підприємство отримуватиме кошти та на що їх буде витрачено;
- 3) яким буде фінансовий стан компанії наприкінці кожного прогнозованого періоду;
- 4) чи здатний підприємець належно розпорядитися отриманими коштами і виконати вчасно всі взяті на себе зобов'язання.

Особливості розробки фінансового плану полягають:

а) у наявності конкретного переліку фінансових документів стандартної форми з єдиною методикою розрахунків відповідних показників;

б) у наявності фінансових планів, що їх складено з перспективою на три роки з виокремленням щомісячних показників за перший рік і кварталних за наступні два роки;

в) у недопущенні розбіжностей з іншими розділами бізнес-плану;

г) у доцільності опрацювання кількох сценаріїв розвитку подій з урахуванням консервативних припущень і повного економічного потенціалу започаткованого бізнесу;

д) у наведенні достовірної інформації й точних фінансових розрахунків,

а також пояснення відхилення фінансових показників від середньогалузевих у відповідній сфері бізнесу.

У той час як інша частина бізнес-плану покликана дати основні уявлення про характер підприємства, проектування фінансових результатів покликана безпосередньо відповісти на головні запитання, що хвилюють як підприємця, так і того, кому адресується план, тобто рецензента. Саме з цього розділу інвестор дізнається про те, на який прибуток може розраховувати, а позикодавець – про здатність потенційного позичальника обслуговувати борг.

Під час роботи над фінансовим розділом корисними можуть стати такі міркування.

По-перше, слід підкреслити важливість і достовірність поданих даних. Якість досліджень безпосередньо відбивається на точності проекту. Рецензент, ймовірно, проведе своє власне дослідження для оцінки достовірності розрахунків. Тому, якщо наведені у фінансовому розділі дані відхиляються від відповід-

Річард Бренсон, засновник компанії «Virgin», якось відпочивав на Британських Віргінських Островах. У нього був квиток на рейс до Пуерто-Ріко, який чомусь скасували. Річарду довелося замовити чартер за 2 тис. дол. Трохи подумавши, він розділив цю суму на кількість місць в літаку, знайшов крейдяну дошку і написав на ній: «Virgin Airways: 39 доларів за квиток до Пуерто-Ріко». Походивши з цією дошкою по аеропорту, Бренсон швидко заповнив свій літак пасажирями. Після прибуття в Пуерто-Ріко один чоловік сказав Річарду: «Virgin Airways» не так вже й погані – це б стало непоганим бізнесом, будь у тебе сервіс трохи кращим». Так Бренсон заповнив літак, покрив свої втрати і подумав: а чому б справді не заснувати авіакомпанію? Саме розрахунок доцільної ціни квитка і став міні-фінансовим планом.

них загальних показових, як, наприклад, середніх по галузі, то слід дати зрозуміле пояснення цьому.

По-друге, в силу того, що всякий фінансовий аналіз майбутнього неминуче характеризується тим або іншим ступенем невизначеності, має сенс розглянути кілька сценаріїв, навіть якщо не всі вони будуть представлені в остаточному плані. Як і маркетинг-план, фінансовий план може включати в себе кілька варіантів проектувань, наприклад, один, заснований на «консервативних» припущеннях, інший – враховує повний потенціал бізнесу. Такі розрахунки складають кістяк аналізу чутливості бізнесу до різних припущень щодо майбутнього і дозволяють краще зрозуміти перспективи компанії.

По-третє, важливо періодично повертатися до своїх проектувань і в разі необхідності переглянути їх. Позикодавець або інвестор можуть вивчати бізнес-план протягом багатьох тижнів або місяців. За цей час може статися чимало такого, що здатне вплинути на передбачувані фінансові результати компанії. Наприклад, укладені якісь контракти, внаслідок чого з'являється підстава очікувати більшого обсягу продажів, або змінюються ціни на сировину, що впливає на очікування щодо величини прибутку. Для того щоб бізнес-план був дієвим інструментом планування, а також документом, здатним привернути увагу потенційних інвесторів і кредиторів, його зміст має актуальним і відповідати певним вимогам. Це особливо справедливо щодо фінансових проектувань.

По-четверте, фінансовий план не повинен розходитися з деталями, представленими в решті частини бізнес-плану. Якщо в розділі, присвяченому маркетингу, йдеться про намір компанії розгорнути всебічно сплановану і дорогу рекламну кампанію, це повинно знайти відображення в проєктованих показниках майбутнього звіту про прибуток. Якщо в аналізі продажів враховується фактор сезонності, то його слід брати до уваги й в проєктуванні грошового потоку.

8.2. Складові елементи фінансового плану бізнесу

Як правило, фінансовий план будь-якого бізнес-плану містить три підрозділи: перший – план доходів і видатків (план прибутків і збитків); другий – план грошових надходжень і виплат (план руху готівки); третій – плановий баланс. На підставі останнього

розраховують очікувані фінансові коефіцієнти, які дозволяють передбачити майбутній фінансовий стан компанії, яка започатковує або розвиває новий бізнес. Разом з цим, у фінансовому плані треба навести всі припущення, на яких ґрунтуються економічні розрахунки.

У процесі розробки підрозділу фінансового плану «План доходів і видатків» особливу увагу треба приділяти прогнозуванню майбутніх обсягів продажу товарів із помісячним розподілом для першого року та поквартальним – для другого й третього років започаткування нової бізнесової діяльності. Майбутній обсяг продажу, який визначений у маркетинг-плані бізнес-проекту, прогнозується окремо для кожного та для всієї сукупності виробів на основі ціни реалізації за одиницю й прогнозованої кількості проданих одиниць. При цьому необхідно давати чітке пояснення припущень, які обґрунтовують прогнозовані обсяги продажу продукції (табл. 8.1).

У цьому підрозділі фінансового плану мають бути здійснені аналіз і розрахунок точки беззбитковості виробництва та реалізації продукції майбутнього бізнесу, що є обов'язковою вимогою потенційних інвесторів і кредиторів. Розрахунок точки беззбитковості здійснюється встановленням відношення операційних витрат до ціни реалізації одиниці продукції за відрахуванням з неї змінних витрат на одиницю тієї самої продукції.

Другим обов'язковим підрозділом фінансового плану є «План грошових надходжень і виплат», який дає змогу:

- а) визначити період діяльності, коли компанія відчуватиме брак або надлишок готівки;
- б) розрахувати, скільки коштів треба позичити на цей період;
- в) показати, на що конкретно позикові кошти буде витрачено;
- г) з'ясувати термін повернення позикових коштів.

Головним завданням складання цього підрозділу фінансового плану є узгодження в часі грошових надходжень і виплат задля забезпечення необхідної стабільності функціонування і ліквідності компанії, тобто наявності на її рахунку готівки, достатньої для розрахунків за зобов'язаннями (табл. 8.2).

Таблиця 8.1
ПЛАН ДОХОДІВ І ВИДАТКІВ ПІДПРИЄМСТВА У ПЕРШОМУ РОЦІ ФУНКЦІОНУВАННЯ (З ПОМІСЯЧНИМ РОЗПОДІЛОМ)

Показник	Місяці												Разом за рік	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
А. Загальний обсяг продажу товарів														
Б. Собівартість проданих товарів – усього, зокрема:														
матеріальні витрати														
прямі витрати праці														
В. Валовий прибуток (рядок А – рядок Б)														
Г. Операційні витрати – усього, зокрема:														
заробітна плата персоналу (за винятком прямих витрат праці)														
нарахування на заробітну плату														
рентні платежі														
комунальні послуги														
витрати на утримання офісу														
витрати на відраження														
Реклама														
страхові платежі														
послуги зовнішніх консультантів														
інші операційні витрати														
Д. Операційний прибуток (рядок В – рядок Г)														
Е. Сплата відсотків за кредит														
С. Чистий прибуток до сплати податків (рядок Д – рядок Е)														
Ж. Податок з прибутку														
З. Чистий прибуток (рядок С – рядок Ж)														

Таблиця 8.2

ПЛАН ГРОШОВИХ НАДХОДЖЕНЬ І ВИПЛАТ ПІДПРИЄМСТВА У ПЕРШОМУ РОЦІ ФУНКЦІОНУВАННЯ (З ПОМІСЯЧНИМ РОЗПОДІЛОМ)

Показник	Місяці												Разом за рік
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
А. Готівкові кошти на початок місяця													
Б. Грошові надходження – усього,													
зокрема:													
виторг від продажу													
надходження за рахунками за продажу в кредит													
Позика													
інші надходження													
В. Грошові платежі на сторону – усього,													
зокрема:													
купівля товарів													
заробітна плата													
нарахування та податки на заробітну плату													
рентні платежі													
платежі за комунальні послуги													
рекламні витрати													
страхові платежі													
купівля машин та устаткування													
виплата боргу та процентів													
інші платежі													
Г. Чистий потік готівки (Б – В)													
Д. Готівкові грошові кошти на кінець місяця (А + Г)													

План грошових надходжень і виплат формується у певній послідовності:

1) визначаються готівкові кошти підприємства на початок місяця (перший рік діяльності) чи кварталу (другий і третій роки діяльності);

2) обчислюються всі передбачувані грошові надходження (дохід від реалізації продукції, надходження на рахунки за продаж у кредит, позики, інші надходження) у ті ж проміжки часу;

3) розраховуються обов'язкові платежі (купівля товарів, напівфабрикатів), заробітна плата, нарахування й податки на зарплату, рентні платежі, комунальні послуги, рекламні витрати, страхові платежі, придбання машин та устаткування, виплата боргу та відсотків за кредит тощо);

4) визначається чистий потік готівки як різниця між загальними сумами грошових надходжень та обов'язкових платежів;

5) розраховується сума готівкових коштів на кінець відповідного періоду додаванням або відніманням до (від) готівкових коштів на початок певного проміжку часу відповідно додатного чи від'ємного залишку готівки.

Як надзвичайно важливий підрозділ фінансового плану визнають «Плановий (очікуваний) баланс підприємства» (табл. 8.3), що збирається започаткувати новий або розширити діючий бізнес.

Таблиця 8.3

ПЛАНОВИЙ БАЛАНС ПІДПРИЄМСТВА (НА 31 ГРУДНЯ 20__ РОКУ)

АКТИВИ	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
Поточні активи		
Готівка		
Ринкові цінні папери		
Дебіторська заборгованість		
Матеріальні запаси		
Попередньо сплачені витрати		
Інші поточні активи		
Загальні поточні активи		
Постійні активи		
Земля		
Будівлі та споруди за мінусом нарахованої амортизації (залишкова вартість споруд)		

Закінчення табл. 8.3

1	2	3
Обладнання за мінусом нарахованої амортизації (залишкова вартість обладнання)		
Нематеріальні активи за мінусом старіння		
Загальні постійні активи		
Загальні активи		
ПАСИВИ		
Власний капітал		
Зареєстрований (пайовий) капітал		
Капітал у дооцінках		
Додатковий капітал		
Резервний капітал		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)		
Неоплачений капітал		
Вилучений капітал		
Поточні пасиви		
Кредиторська заборгованість		
Заборгованість податковим органам		
Видатки, що нараховані до виплати		
Інші поточні пасиви		
Довгострокові пасиви		
Векселі до оплати		
Кредити під заставу майна		
Інші довгострокові пасиви		
Загальні пасиви		
Зобов'язання перед власниками (акціонерами)		
Прості акції		
Привілейовані акції		
Загальні зобов'язання перед власниками (акціонерами)		
Загальні пасиви та зобов'язання перед власниками (акціонерами)		

Баланс будь-якого суб'єкта господарської діяльності, який складається на певну дату, має стандартну форму й містить дві складові: активи та пасиви. Активи балансу підприємства розподіляються на поточні (готівка; цінні папери; дебіторська заборгованість; матеріальні запаси; рентні, страхові та авансові платежі) та постійні (матеріальні – земля, будівлі, споруди, устаткування тощо; і нематеріальні активи – права використання об'єктів інтелектуальної власності, ноу-хау, здобута репутація компанії тощо).

Пасивами вважаються власний капітал і суми поточних і довгострокових зобов'язань підприємства перед іншими партнерами по бізнесу. До поточних зобов'язань, які мають бути виконані протягом одного року, належать кредиторська і податкова заборгованість, а також витрати, нараховані до сплати (невиплачена заробітна плата, проценти за кредит, страхові та пенсійні нарахування).

Довгострокові зобов'язання (на строк понад рік) охоплюють векселі й кредити під заставу майна. Власний капітал компанії складається з акціонерного капіталу та нерозподіленого прибутку, тобто прибутку, що спрямовується на розширення бізнесу підприємства в майбутньому.

8.3. Планування фінансових індикаторів функціонування бізнесу

Найточніше рівень майбутнього фінансового стану компанії можна спрогнозувати, одночасно аналізуючи всі раніше розроблені складові фінансового плану на основі розрахунків і порівняння з нормативними значеннями очікуваних фінансових коефіцієнтів. Як правило, розраховують та аналізують три групи фінансових коефіцієнтів.

До першої групи належать коефіцієнти ліквідності (чистий оборотний капітал, коефіцієнти поточної і термінової ліквідності). Друга група охоплює коефіцієнти платоспроможності – коефіцієнт заборгованості, коефіцієнт співвідношення позикових і власних коштів. Третю групу становлять коефіцієнти рентабельності: коефіцієнти прибутковості за операційним й чистим прибутком; окупність інвестицій, рентабельність активів, рентабельність оборотного капіталу, рентабельність власного капіталу тощо.

Коефіцієнти ліквідності. Ліквідність – це здатність компанії виконувати короткострокові зобов'язання, спроможність активів компанії перетворюватися на готівку, яка й є абсолютно лік-

відним засобом. Недостатня ліквідність може збільшити витрати на фінансування підприємства та зробити неможливими сплату рахунків і виплату дивідендів. Основними показниками ліквідності є:

1. Коефіцієнт загальної ліквідності (коефіцієнт покриття, коефіцієнт поточної ліквідності) дає загальну оцінку ліквідності активів, показуючи, яку частину поточних зобов'язань підприємство спроможне погасити, якщо воно реалізує усі свої оборотні активи, в тому числі і матеріальні запаси. Цей коефіцієнт показує також, скільки гривень оборотних коштів приходится на кожну гривню поточних зобов'язань.

Якщо поточні активи перевищують за величиною поточні зобов'язання, підприємство може розглядатись як таке, що успішно функціонує. Коефіцієнт загальної ліквідності розраховується як відношення оборотних активів до поточних зобов'язань підприємства. Формула розрахунку Кзл:

$$\text{Кзл} = (\text{Оборотні активи} + \text{Витрати майбутніх періодів}) / (\text{Поточні зобов'язання} + \text{Доходи майбутніх періодів}).$$

Даний показник виявляє, скільки гривень поточних активів підприємства припадає на одну гривню поточних зобов'язань. Логіка застосування цього показника заснована на тому факті, що підприємство погашає короткострокові зобов'язання переважно за рахунок поточних активів.

Отже, якщо поточні активи перевищують за величиною поточні зобов'язання, підприємство вважається ліквідним. Розмір перевищення задається коефіцієнтом покриття. Значення його залежить як від галузі, так і від виду діяльності, але має бути не меншим як 2. Визнано, що поточні активи мають вдвічі перевищувати короткострокові зобов'язання, тобто нормативне значення цього показника дорівнює 2. Коефіцієнт покриття, що дорівнює 2 (або 2:1), свідчить про можливість підприємства погашати поточні зобов'язання.

У західній обліково-аналітичній практиці використовується критичне нижнє значення цього показника. Критичне значення коефіцієнта покриття прийняте за 1. Тому якщо коефіцієнт покриття менший 1, то підприємство має неліквідний баланс. Співвідношення поточних активів і короткострокових зобов'язань нижче, ніж 1:1 свідчить про високий фінансовий ризик, оскільки підприємство не в змозі оплатити свої рахунки. Співвідношення 1:1 припускає рівність поточних активів і короткострокових зобов'язань. Проте, зважаючи на різний рівень ліквідності активів,

можна припустити, що не всі активи будуть негайно реалізовані, а тому виникає загроза для фінансової стабільності підприємства.

Якщо ж значення коефіцієнта покриття значно перевищує співвідношення 1:1, то можна зробити висновок про те, що підприємство має значний обсяг оборотних коштів, які сформувалися завдяки власним джерелам. З позиції кредиторів підприємства такий варіант формування оборотних коштів є найприйнятнішим. Водночас з погляду менеджера значне накопичення запасів на підприємстві, відтягнення грошей у дебіторську заборгованість можуть бути пов'язані з невмілим управлінням активами.

Скорочення величини коефіцієнта покриття може відбутися під впливом двох чинників: збільшення поточних активів і значного зростання короткострокових зобов'язань.

Для з'ясування причин зміни цього показника потрібно проаналізувати зміни у складі джерел коштів і їх розміщення порівняно з початком року.

2. Коефіцієнт швидкої ліквідності (іноді його називають коефіцієнтом лакмусового папірця) показує, яку частину поточних зобов'язань підприємство спроможне погасити за рахунок найбільш ліквідних оборотних коштів – грошових коштів та їх еквівалентів, фінансових інвестицій і кредиторської заборгованості. Цей показник показує платіжні можливості підприємства щодо погашення поточних зобов'язань за умови своєчасного здійснення розрахунків з дебіторами.

Коефіцієнт швидкої ліквідності розраховується як відношення найбільш ліквідних оборотних засобів (грошових засобів та їх еквівалентів, поточних фінансових інвестицій і дебіторської заборгованості) до поточних зобов'язань підприємства. На відміну від попереднього, він враховує якість оборотних активів і є більш чітким показником ліквідності, тому що при його розрахунку беруться до уваги ліквідні поточні активи (запаси не враховуються). Коефіцієнт Кшл обчислюється за формулою:

$$\text{Кшл} = (\text{Оборотні активи} - \text{Запаси} + \text{Витрати майбутніх періодів}) / (\text{Поточні зобов'язання} + \text{Доходи майбутніх періодів}).$$

Матеріальні запаси виключаються не тільки через свою меншу ліквідність, а переважно тому, що грошові кошти, одержані у випадку вимушеної реалізації виробничих запасів, можуть бути істотно нижчими за витрати на їх закупівлю. В умовах ринкової економіки типовою є ситуація, коли під час ліквідації підприємства одержують 40 % і менше облікової вартості запасів. Розумним коефіцієнтом швидкої ліквідності є співвідношення 1:1, тоб-

то бажано, щоб цей коефіцієнт дорівнював 1. Оскільки на практиці це буває нечасто, то можна задовольнитись його значенням 0,8 – 0,9.

Реально багато підприємств мають нижчий коефіцієнт швидкої ліквідності (наприклад, 0,5:1), тому для оцінки їх ліквідності слід проаналізувати тенденції зміни цього показника за певний період часу. Так, якщо зростання коефіцієнта швидкої ліквідності було пов'язане переважно зі зростанням не виправданої дебіторської заборгованості, то це свідчить про серйозні фінансові проблеми підприємства. В західній економічній літературі цей коефіцієнт називають коефіцієнтом миттєвої оцінки.

3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності показує, яка частина короткострокових позикових зобов'язань (боргів) підприємства може бути за необхідності погашена негайно. Він обчислюється як відношення грошових засобів та їх еквівалентів і поточних фінансових інвестицій до поточних зобов'язань і визначається за формулою:

$$\text{Каб.л} = \frac{\text{Грошові кошти та їх еквіваленти}}{\text{(Поточні зобов'язання + Доходи майбутніх періодів)}}$$

Значення даного показника має бути не меншим 0,2–0,35. Тобто якщо підприємство на даний момент може на 20–35 % погасити всі свої борги то його платоспроможність вважається нормальною. В дійсності фактичні середні значення коефіцієнтів ліквідності бувають значно нижчими. Однак за цими показниками не можна негайно робити негативні висновки щодо можливості підприємства одночасно погасити всі свої борги, адже мало ймовірно, щоб усі кредитори підприємства водночас поставили йому свої боргові вимоги.

Коефіцієнти рентабельності. Показники рентабельності характеризують здатність фірми отримувати прибуток на вкладений капітал. Вони є індикаторами фінансового стану та ефективності управління фірмою. До основних показників рентабельності належать:

1) коефіцієнт рентабельності активів (економічна рентабельність) характеризує – рівень прибутку, що створюється всіма активами підприємства, які перебувають у його використанні згідно з балансом. Даний показник розраховується за формулою:

$$\text{Кра} = \frac{\text{Прибуток від звичайної діяльності до оподаткування}}{\text{Валюта балансу}}$$

Зменшення рівня рентабельності активів може свідчити про падаючий попит на продукцію підприємства й про пере нагромадження активів.

2) коефіцієнт рентабельності власного капіталу (фінансова рентабельність) характеризує рівень прибутковості власного капіталу, вкладеного в дане підприємство, тому найбільший інтерес представляє для наявних і потенційних власників й акціонерів і є одним з основних показників інвестиційної привабливості підприємства, тому що його рівень показує верхню межу дивідендних виплат.

$$\text{Крвк} = \text{Чистий прибуток} / \text{Власний капітал.}$$

3) коефіцієнт рентабельності діяльності розраховується як відношення чистого прибутку підприємства до чистої виручки від реалізації продукції (робіт, послуг). Збільшення цього показника свідчить про зростання ефективності господарської діяльності підприємства, а зменшення навпаки.

Складаючи фінансовий план, необхідно усвідомлювати, що нормативні (середньогалузеві) значення фінансових коефіцієнтів є різними в різних сферах бізнесу. В одній галузі, наприклад, типовим може бути відносно висока довгострокова заборгованість, а в іншій – швидка окупність запасів. Оскільки кредитори та інвестори обов'язково враховують такі моменти, будь-які відхилення відповідних фінансових коефіцієнтів від середньогалузевих параметрів обов'язково слід пояснити в фінансовому плані.

Крім перерахованих показників у бізнес-плані ви можете розрахувати, скільки ви повинні виробити продукції або надати послуг для того, щоб ваш проект був беззбитковим або навіть прибутковим. Пояснимо, що так звана точка беззбитковості – це та кількість реалізованого товару або той мінімальний обсяг продажів послуг на рік, якого необхідно досягти для того, щоб підприємство покрило всі свої витрати, але ще не отримало б прибутку.

У процесі обчислення точки беззбитковості підприємець має можливість моделювати різні ситуації (змінювати ціну одиниці продукції, рівень прямих та операційних витрат) і спостерігати, як такі зміни впливатимуть на прибуток компанії (рис. 8.1).

Таким чином, аналіз беззбитковості є дуже корисним інструментом фінансового планування. При цьому він має більше значення для кредитора, ніж для інвестора. Кредитора передовсім цікавить питання про здатність компанії обслуговувати борг, тоді як інвестор шукає підприємницькі проекти з високою нормою прибутку.

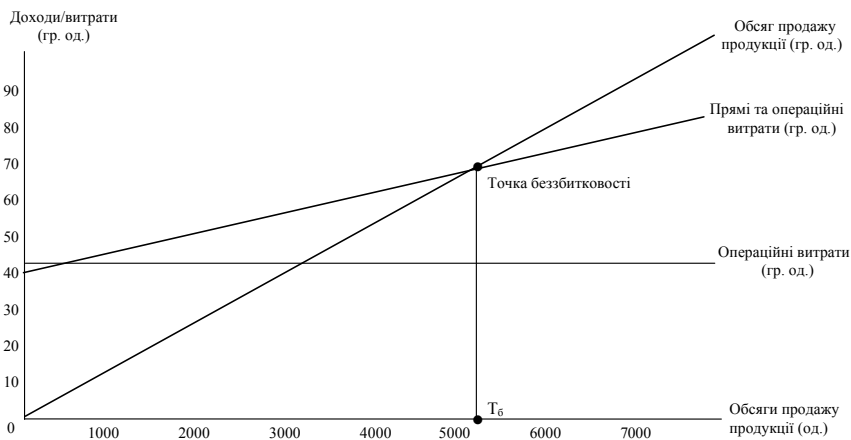


Рис. 8.1. Графік беззбитковості

Запитання для самоперевірки

1. Розкрийте сутність і структуру фінансового плану у процесі створення власного бізнесу.

2. Які обсяги продажу продукції вашого бізнесу передбачаються в плановому періоді (по місяцях за перший рік і по кварталах за другий і третій роки)? Обґрунтуйте, на яких припущеннях основуються прогнози щодо очікуваних обсягів продажу.

3. Визначте обсяги валового, операційного й чистого прибутку вашої компанії?

4. Якими (за графіком беззбитковості) мають бути обсяги продажу вашої компанії, щоб досягти її прибутковості?

5. Поясніть, як саме узгоджуватимуться в часі грошові надходження та виплати Вашого підприємства протягом планового періоду. Охарактеризуйте фінансовий стан компанії на кінець кожного року планового періоду і дайте оцінку очікуваної ефективності фінансової діяльності.

6. Визначте ключові показники ефективності функціонування вашого бізнесу, а саме:

✓ чи буде компанія здатна сплачувати свої короткострокові боргові зобов'язання (яким є рівень ліквідності)?

✓ чи буде підприємство здатним виконувати свої довгострокові зобов'язання в міру настання строків платежів (яким є рівень платоспроможності)?

✓ якого рівня рентабельності прагне досягти компанія у плановому періоді?

7. Обґрунтуйте, наскільки достовірними є передбачення й припущення, на яких базувались фінансові розрахунки? В якому діапазоні можуть змінюватися ці передбачення і припущення, щоб реалізація цього підприємницького проекту була економічно доцільною?

8. Розрахуйте фінансові потреби у процесі створення бізнесу для здійснення проекту й передбачувані механізми повернення кредиторам та інвесторам їхніх коштів. Визначте, на яке винагородження можуть сподіватися кредитори та інвестори, коли візьмуть участь у реалізації проекту.

Список рекомендованої літератури

1. Швиданенко Г.О. Економіка підприємства: зб. практ. задач і ситуацій: навч. посібник / [С.Ф. Покропивний, Г.О. Швиданенко, О.С. Федонін, В.М. Колот та ін.]; М-во освіти і науки України, КНЕУ. – 3-тє вид., без змін. – К.: КНЕУ, 2008. – 323 с.

2. Швиданенко Г.О. Економіка підприємства: підручник / М.Г. Грешак, В.М. Колот, О.Г. Мендрул, О.І. Олексюк [та ін.]; за заг. і наук. ред. Г.О. Швиданенко; М-во освіти і науки України, КНЕУ. – Вид. 4-тє, перероб. і доп. – К.: КНЕУ, 2009. – 816 с.

3. Стрекалова Н.Д. Бизнес-планирование: [учебное пособие для вузов]. – СПб.: Питер, 2010. – 352 с.

4. Тарасюк Г.М. Управління плануванням діяльності підприємства: теоретичні та прикладні аспекти: монографія / Г.М. Тарасюк. – Житомир: ЖДТУ, 2010. – 295 с.

5. Майорова Т.В. Інвестування: тренінг / [Т.В. Майорова, О.М. Юркевич, І.В. Власова та ін.]; за заг. ред. Т.В. Майорової; М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київський нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана». – К.: КНЕУ, 2014. – 128 с.

6. Потій В.З. Управління капіталом акціонерного товариства: монографія / В.З. Потій, А.О. Черкасова, Г.П. Куліш; М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київський нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана». – К.: КНЕУ, 2014. – 246 с.

Тема 9

ІДЕНТИФІКАЦІЯ ТА МІНІМІЗАЦІЯ РИЗИКІВ НОВОСТВОРЕНОГО БІЗНЕСУ



Ключові терміни та поняття

- ризик
- підприємницький ризик
- концепція управління ризиками
- оцінювання рівня ризику
- мінімізація негативних наслідків ризиків
- хеджування
- страхування
- аутсорсинг

9.1. Особливості ризик-менеджменту новоствореного підприємства

Зважитися відкрити власний бізнес люди не можуть довгі роки. Багатьох зупиняє страх перед можливим провалом, інші сумніваються у своїх силах, а треті просто побоюються ризику і підводних каменів, яких у сфері підприємництва зовсім не мало. У створенні власного бізнесу є певні ризики, які обов'язково потрібно враховувати. При цьому необхідно заздалегідь продумати можливі ризики та шляхи вирішення виникаючих проблем, що виникають.

Існують різні тлумачення сутності ризику. Це зумовлено тим, що ризик притаманний усім ринковим суб'єктам, супроводжує всі етапи їх діяльності, має безліч причин виникнення і форм вияву. Ризик пов'язаний із можливістю настання певної несприятливої події, яка зумовлює ймовірність (загрозу) втрати підприємцем (інвестором) своїх ресурсів чи доходів або появу додаткових витрат.

Можна виокремити такі фактори ризиків створення власного бізнесу в Україні:

✓ інституційні фактори: недосконалість законодавства і законотворчого процесу, неефективна судова система, недостатня впливовість інститутів громадянського суспільства, низький рівень залученості громадян і низький рівень розвитку інститутів підтримки малого бізнесу;

✓ адміністративні чинники: високий рівень корупції, адміністративні бар'єри, деформація конкурентного середовища, висо-

кий рівень податкового тягаря, проблеми доступу до інфраструктури і ресурсів;

✓ корупційні пастки: перевірки, оформлення початково-дозвільної документації, погоджень, дозволів, прийняття владних рішень у сфері регулювання окремих аспектів комерції, розміщення держзамовлення.

Безпосередні ризики для бізнесу:

- кредитний – проблема отримання / повернення кредиту;
- споживацький – низький рівень платоспроможного попиту;
- продуктовий – зниження цін на власну продукцію;
- технологічний – відсталість, високий рівень шкідливого впливу;
- соціальний (кадровий) – проблема підбору персоналу.

Будь-який бізнес об'єктивно пов'язаний із ризиками, тобто ймовірною загрозою втрати підприємцем власних ресурсів, зменшення чи втрати очікуваного прибутку, появи додаткових (непередбачених) витрат унаслідок дії певної сукупності чинників.

Щоб заручитись підтримкою інвесторів у бізнес-плані, необхідно не тільки показати потенційні вигоди вкладання коштів у даний підприємницький проект, але також вказати на труднощі, що на них може натрапити бізнес і які загрожуватимуть його існуванню. Ось чому в бізнес-плані необхідно досить детально висвітлити проблеми, пов'язані з виникненням ризиків, їх оцінкою та мінімізацією впливу на результати діяльності.

Розділ бізнес-плану «Оцінювання ризиків» повинен дати відповідь принаймні на два запитання: по-перше, чи керівництво підприємства достатньо глибоко розуміє й урахує ризики, пов'язані з даним бізнесом; по-друге, чи воно може розробити відповідний план дій за умов невизначеності, конфліктності, браку повної інформації.

Отже, в даному розділі бізнес-плану передовсім треба продемонструвати здатність бізнесмена заздалегідь передбачати можливі види ризиків, визначати причини їх виникнення та можливі заходи для мінімізації їх негативного впливу.

Щоб зберегти стабільність у бізнесі, потрібна ефективна система управління ризиками (СУР). Основна мета, яку переслідують компанії у ході створення системи управління ризиками, – це підвищення ефективності роботи, зниження втрат і максимізація доходу. Управління ризиками починається з виявлення та оцінювання можливих загроз. Потім відбувається пошук альтернатив, тобто розглядаються менш ризиковані варіанти діяльності з можливістю отримання тих же доходів. При цьому необхідно зіставляти витрати на реалізацію менш ризикованої угоди і розмір ри-

зику, який вдасться знизити. Після того, як ризики виявлені та оцінені, керівництво вибирає метод управління ризиком: приймає компанія даний ризик, намагається мінімізувати його наслідки або ухиляється від нього.

Рішення про прийняття або ухилення від тих чи інших ризиків багато в чому залежить від реалізованої стратегії і так званого ставлення до ризику. На сьогодні існують відпрацьовані алгоритми управління ризиками, автоматизовані системи, що дозволяють виявляти та оцінювати ризики, моделювати ситуації для їх мінімізації. Свої послуги з управління ризиками пропонують консалтингові компанії, здатні виявити та оцінити загрози бізнесу для підприємства будь-якого масштабу і виду діяльності. Але мати в штаті ризик-менеджерів, користуватися послугами спеціалізованих компаній і автоматизованими інформаційними системами управління ризиками можуть лише відносно великі компанії, що володіють капіталом. Підприємства малого та середнього бізнесу, враховуючи обмеженість коштів, далеко не завжди приділяють увагу управлінню ризиками. Природно, що внаслідок цього вони несуть збитки, а часом успішне на перший погляд підприємство припиняє своє існування.

9.2. Різновиди підприємницьких ризиків та їх класифікація

Підприємницькі ризики та їх вплив на прийняття господарських рішень. Проектний ризик і прийняття господарських рішень. Видові характеристики «ризикових підприємств». У бізнесі існує чимало різних обставин, які можуть призвести до істотних втрат. Досвід підприємництва засвідчує, що врахування якомога більшої кількості ймовірно несприятливих для даного бізнесу подій, дає змогу реально управляти ризиком. Перелік можливих видів ризиків досить великий: від стихійного лиха до помилок підприємця.

Існує значна кількість різноманітних класифікацій видів ризиків. Залежно від певних ознак ризику класифікують за сферою походження, причинами виникнення, масштабами впливу, можливістю прогнозування, відповідністю визначеним нормативам, ступенем системності тощо.

Залежно від джерела ризику виділяють зовнішні фактори ризику (політичні, соціально-економічні, екологічні, науково-технічні) і внутрішні (у виробничій, відтворювальній діяльності підприємства, у сфері обігу, управління підприємством).

Залежно від специфіки кожної групи факторів можливо їх поділ на підгрупи. Так, фактори ризику виробничої діяльності включають фактори ризику основної виробничої діяльності (зупинка устаткування або переривання технологічного циклу підприємства з вини неосновних підрозділів, аварія основного обладнання, порушення персоналом технологічної дисципліни, специфічні для даного виробництва чинники та ін.); допоміжної діяльності (аварія допоміжного виробничого обладнання, подовження термінів ремонту устаткування в порівнянні з нормативними, перебої енергопостачання та поставок палива й ін.); забезпечує діяльності (аварія або переповнення складських потужностей, неполадка в системі обробки інформації і витік конфіденційної інформації, недостатньо низька патентна захищеність продукції підприємства та технології її виготовлення та ін.).

Така класифікація видається зручною для підприємця, оскільки дає можливість без спеціальних знань у сфері ризик-менеджменту розбити наявні ризики на окремі групи. З іншого боку, така класифікація може ускладнити вибір інструментів управління ризиками. У 1996 р. компанія Coopers & Lybrand розробила типологію ризиків для фінансових установ. Головними загрозами в бізнесі названі ринкові, кредитні, операційні ризики, ризики ліквідності і ризики події.

Під ринковим ризиком розуміють можливість втрат у результаті коливання процентних ставок, курсів валют, цін акцій і товарних контрактів. Різновидами ринкового ризику є, зокрема, валютний і процентний ризики.

Кредитний ризик, або ризик контрагента, – це можливість втрат у результаті нездатності контрагентів (позичальників) виконувати зобов'язання по виплаті відсотків і основної суми боргу відповідно до строків і умов кредитного договору. До кредитного ризику відносять ризик дефолту і ризик втрат від зміни кредитного спреду.

Операційний ризик – це можливі збитки через технічні помилки, навмисні і ненавмисні дії персоналу, аварійні ситуації, збої апаратури, несанкціонований доступ до інформаційних систем тощо. До операційних ризиків часто відносять збитки, зумовлені неадекватністю використовуваних методів і моделей оцінювання та управління ризиками. Операційні ризики називають також щоденними «заробітками», відзначаючи тим самим їх характер: кожен день у процесі створення вартості підприємство стикається з даною групою ризиків.

Ризик ліквідності поділяється на ризик ринкової ліквідності і ризик балансової ліквідності.

Ризик ринкової ліквідності – неможливість купити або продати актив у потрібній кількості за короткий період часу за середньоринковою ціною.

Ризик балансової ліквідності виникає при дефіциті готівкових коштів або інших високоліквідних активів для виконання зобов'язань перед контрагентами.

Ризик бізнес-події представляє можливі втрати внаслідок форс-мажорних обставин, змін законодавства, дій державних органів тощо. До ризиків події зазвичай зараховують юридичні, бухгалтерські та податкові ризики, ризик дій регулюючих органів та ін.

Слід також виділяти репутаційні ризики, пов'язані з можливістю втрати довіри з боку партнерів і споживачів. Управління в умовах жорсткої конкуренції набуває все більшого значення. Джерел таких ризиків може бути безліч: неправильні дії, заяви керівництва компанії в засобах масової інформації; участь у слабо контрольованих альянсах і партнерствах, неетичні методи ведення конкурентної боротьби, трудові конфлікти та ін. Такі ризики вимагають особливого управління. Для їх мінімізації керівництво компанії має змінити підходи до управління, розглянути управління репутацією як основного завдання, переосмислити пріоритети компанії щодо стейкхолдерів.

9.3. Методичні підходи до оцінювання та мінімізації рівня бізнес-ризиків

Мета будь-яких бізнес-структур – це отримання прибутку, тому цілком природним є бажання керівництва розвивати бізнес згідно з розробленим планом, знизивши невизначеність і зменшивши можливі ризики.

Концепція управління ризиками має охоплювати:

по-перше, оцінювання рівня ризику та результатів, здатних негативно вплинути на ефективність діяльності підприємства;

по-друге, опрацювання економічних та інших заходів для запобігання можливим негативним наслідкам ризикованої діяльності.

Загальний підхід до оцінювання ймовірних ризиків має ґрунтуватися на:

- виявленні різноспрямованих чинників, що збільшують (зменшують) негативний вплив певного виду ризику на бізнесову діяльність;

- оцінюванні конкретного виду ризику щодо ліквідності підприємницького проекту і визначення доцільності його інвестування;

- установленні допустимого рівня можливого ризику;
- здійсненні конкретних заходів зі зниження ризику в бізнесовій діяльності.

Альтернативні плани складаються з метою своєчасного реагування на можливі негативні наслідки ризикової ситуації. Безпосередня процедура розробки цих планів охоплює такі етапи:

- ✓ виявлення основних чинників зовнішнього і внутрішнього середовищ конкретного бізнесу, що спричиняють ризикову ситуацію;
- ✓ прогнозування масштабів впливу цих чинників на бізнесовий проект;
- ✓ визначення ймовірності появи цих чинників;
- ✓ формування альтернативного плану дій виходячи з найбільш реальних припущень.

При цьому визначають так звані критичні точки, досягнення яких свідчать про несприятливий розвиток подій і необхідність використати альтернативні рішення.

Також можливе використання автоматизованих інформаційних систем управління ризиками (АСУР), що реалізують алгоритми з використанням зазначеного методу (наприклад, Risk Professional for Project, Dekker Trakker, Open Plan). Такі системи дають реалістичний прогноз на майбутнє, дозволяючи виробити ефективне управлінське рішення, проте це виконати спроможні лише великі підприємства.

До основних методів управління ризиками слід віднести такі, як ухилення від ризику, його прийняття, диверсифікація, обмеження, забезпечення, хеджування, передавання (аутсорсинг), страхування ризику.

Ухилення від ризику. У процесі діяльності компанії існують суттєві ризики, зменшити які буває просто неможливо. Це ризик банкрутства, ризик звинувачення в заподіянні шкоди, ризик передчасної смерті співробітників тощо. Навіть якщо вони можуть бути частково зменшені, це практично не знижує небезпеку наслідків їх реалізації. Суть даного методу полягає в тому, щоб не робити операцій, пов'язаних з істотними для організації ризиками.

Прийняття ризику. Застосування цього підходу передбачає пошук компромісу між очікуваною вигодою (рівнем прибутковості) від визначеної операції та пов'язаним із нею ризиком (розміром потенційних збитків). Керуючі заходи в даному випадку зводяться до того, щоб порівняти всі плюси і мінуси угоди і забезпечити обсяг власного капіталу, який вбереже компанію від дефолту і який власники готові втратити заради збереження свого

бізнесу. Для підприємства це самострахування, тобто створення фондів і/або резервів на випадок настання несприятливих подій.

Зменшити можливі збитки під час прийняття ризику може допомогти диверсифікація – розподіл капіталовкладень між різними видами діяльності, результати яких безпосередньо не пов'язані. Суб'єкт господарювання, зазнаючи збитків по одному виду діяльності, може отримати прибуток за рахунок іншого виду. Диверсифікація дозволяє підвищити стійкість підприємства до змін у підприємницькому середовищі.

Обмеження ризиків, як правило, супроводжує прийняття ризику і передбачає проведення комплексних адміністративних заходів з розмежування повноважень (сфер компетенції) між окремими посадовими особами, структурними підрозділами компанії та органами управління. Ідея полягає в офіційному закріпленні за окремими особами права ризикувати в межах встановленої суми, в установленні термінів і в певних цілях.

Забезпечення ризику. Суть даного підходу полягає в отриманні особою, що здійснює управління ризиком, пріоритетного і безстрокового права відшкодувати потенційні збитки за рахунок заздалегідь визначеного джерела-забезпечення.

Види забезпечення можна розділити на такі категорії:

- 1) гарантії (поручительства) третіх осіб;
- 2) заклад цінностей;
- 3) застава матеріального майна;
- 4) застава прав вимоги.

Хеджування – це спосіб захисту від можливих втрат способом укладання угоди (перенесення ризику з однієї особи на іншу). Хеджування зумовлює відволікання додаткових ресурсів (наприклад, сплати опціонної премії або внесення маржі), повністю виключає можливість отримання будь-якого прибутку або збитку по даній позиції.

Передача ризику (аутсорсинг). Відповідальність за виникнення несприятливих подій покладається на сторонню компанію. Передача відповідальності зазвичай здійснюється на основі договору. Страхування передбачає зниження участі, а іноді і повну відмову компанії в покритті збитків за рахунок перекладання ризику на страхову компанію за певну плату (страхову премію).

Методичний підхід до управління ризиками передбачає ряд етапів:

- аналіз ризиків (виявлення та оцінка збитків від їх реалізації);
- ранжування ризиків з точки зору їх значущості для збереження бізнесу;

- вибір методів управління ризиками і оцінювання відповідних витрат;
- вибір ризиків, прийнятих на управління, і методів їх мінімізації з урахуванням заданих обмежень засобів.

Запитання для самоперевірки

1. Визначте ключові фактори визначення ризиків, які необхідно розглянути в бізнес-плані створення власного бізнесу.
2. Які ризики можуть бути пов'язані з помилковим вибором місії, економічних цілей підприємницької діяльності?
3. За яких умов виникають ризики, пов'язані з не забезпеченням підприємницького проекту фінансовими ресурсами?
4. У чому полягає зміст маркетингових ризиків і причини їх виникнення?
5. Які причини виникнення ризиків, пов'язаних із непередбаченою конкуренцією?
6. Які особливості ризиків, пов'язаних зі впровадженням інновацій, функціонуванням венчурного бізнесу?
7. Визначте ключові компоненти концепція управління ризиками в процесі створення власного бізнесу.
8. Які методи використовуються для кількісного оцінювання рівня ризику?
9. За допомогою яких засобів можна нейтралізувати чи зменшити негативні наслідки функціонування власного бізнесу?

Список рекомендованої літератури

1. *Вітлінський В.В.* Теорія інтелектуальних систем прийняття рішень: навч. посібник / В.В. Вітлінський, В.І. Скілько; [гол. редкол.: О.Д. Шарапов]. – К.: КНЕУ, 2014. – 507 с.
2. *Ариели Д.* Поведенческая экономика. Почему люди ведут себя иррационально и как заработать на этом: пер. с англ. / Дэн Ариели; [отв. ред. Н. Зиновская]. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. – 281 с.
3. *Примостка Л.О.* Прогнозування та хеджування фінансових ризиків: кол. монографія / Л.О. Примостка, Н.С. Білань, О.О. Чуб та ін.; за ред. Л.О. Примостки; М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана». – К.: КНЕУ, 2014. – 422 с.
4. *Скільцька Л.І.* Антикризовий менеджмент: навч. посібник / Л.І. Скільцька, В.В. Матвеев, В.І. Щелкунов [та ін.]; М-во освіти і науки України, Нац. авіаційний ун-т. – К.: Центр учбової літератури, 2014. – 584 с.

Якщо ви хочете зміну в майбутньому –
станьте цією зміною в сьогодні.

Махатма Ганді

Тема 10

ФОРМУВАННЯ УСТАНОВЧИХ ДОКУМЕНТІВ І ВЗАЄМОЗВ'ЯЗКІВ ПІДПРИЄМСТВА



Ключові терміни та поняття

- статут підприємства
- установчий договір
- модельний статут
- державна реєстрація
- Єдиний державний реєстр юридичних і фізичних осіб-підприємців
- Державний реєстратор
- поточний рахунок підприємства в банку

10.1. Формування установчого договору і статуту

До основних установчих документів, які підтверджують статус юридичних осіб, відносять статут і установчий договір. Створення малих підприємств, товариств, банків, фінансових груп, бірж, асоціацій, концернів, об'єднань, підприємств та інших підприємницьких структур без цих документів неможливе. Для тих, хто буде створювати індивідуальні, приватні, підприємства на правах малих підприємств з індивідуальною формою організації бізнесу, необхідним документом є статут підприємства, для повного, командитного товариства з колективною формою бізнесу – засновницький договір, а для акціонерних товариств з обмеженою, а також додатковою відповідальністю і різних об'єднань

підприємств – необхідні обидва документа. Процедура і механізм їх організації суттєво не відрізняються, але це зовсім не означає можливість і доцільність складання учасниками бізнесу, який ґрунтується на колективній власності, статуту чи установчого договору в тих випадках, коли один із документів не є обов'язковим.

Оскільки статут і установчий договір підприємств мають самостійне значення та однакову юридичну силу, їх слід затверджувати і змінювати в тому ж порядку. Вони не повинні текстуально дублювати один одного, хоча найбільш принципові положення необхідно формулювати ідентично. Це стосується, зокрема, найменування підприємства та його місцезнаходження; обсягу статутного фонду; розміру і вкладу кожного учасника; порядку та строків внесення вкладів; розподілу прибутку; формування та повноваження органів управління; умов ліквідації. У разі суперечливості формулювань перевагу слід віддавати положенням установчого договору, зареєстрованого нарівні з статутом.

Основна мета статуту – дати повне уявлення про правовий статус підприємства як самостійного господарського суб'єкта, який має всі права юридичної особи, про його внутрішній механізм управління та самоврядування, режим формування і використання майна підприємства, розпорядження його коштами і прибутком. У цьому розумінні статут – це акт підприємства, який внутрішньо регламентує, доповнює та конкретизує більшість положень засновницького договору. Таке призначення статуту визначається і в його структурі, яка, на відміну від договору, більш докладна і, як правило, складається з таких розділів: «Загальні положення», «Предмет (вид), основні цілі та напрями діяльності», «Зовнішньоекономічна діяльність», «Права підприємства», «Майно підприємства», «Фонди підприємства», «Виробничо-господарська діяльність», «Управління підприємством і його трудовим колективом», «Організація та оплата праці», «Розподіл прибутку (доходу) та відшкодування збитків», «Облік, звітність і контроль», «Припинення діяльності підприємства (реорганізація та ліквідація)».

Сутність установчого договору полягає в тому, що він є одним із різновидів згоди про спільну господарську діяльність зі створенням самостійної юридичної особи. Зміст установчого договору – об'єднання майна (капіталів) і підприємницьких зусиль з метою отримання

Засновники «HP» Білл Хьюлетт (Bill Hewlett) і Дейв Паккард (Dave Packard) кидали монетку, щоб вирішити, чиє ім'я буде першим у назві.

прибутку. Тому основним для установчого договору є визначення всіх параметрів взаємовідносин між учасниками фірми, в першу чергу майнового та організаційного характеру. Це відбивається і в структурі договору, яка має такі розділи: «Преамбула», «Предмет договору», «Загальні положення договору», «Юридичний статус фірми», «Види діяльності», «Статутний фонд і вклади засновників (учасників)», «Права та обов'язки засновників (учасників)», «Управління фірмою», «Розподіл прибутку (доходу) та відшкодування збитків», «Решта умов», «Відповідальність за порушення договору», «Умови розірвання договору», «Умови і строки вступу договору в дію».

Господарське товариство може створюватися та діяти на підставі модельного статуту. Якщо господарське товариство створюється і діє на підставі модельного статуту в рішенні про його створення, яке підписується усіма засновниками, зазначаються відомості про вид товариства, його найменування, місцезнаходження, предмет і цілі діяльності, склад засновників та учасників, розмір статутного (складеного) капіталу, розмір часток кожного з учасників, порядок внесення ними вкладів, а також інформація про провадження діяльності на основі модельного статуту (ч. 10 ст. 82 ГКУ).

Крім зазначеного, до статуту та установчого договору можуть бути включені й інші положення, які не суперечать чинному законодавству.

Процес укладання установчих документів передбачає:

- 1) підготовчу роботу, в ході якої визначають цілі, завдання, методи організації підприємства;
- 2) попередні переговори з потенційними засновниками (учасниками) для підприємств із колективною формою власності;
- 3) збір та узагальнення необхідних матеріалів;
- 4) створення робочої групи для розробки статуту та установчого договору;
- 5) юридичні та економічні консультації щодо змісту установчих документів;
- 6) підготовку і проведення установчих зборів.

На установчих зборах розглядають:

- питання створення (заснування) підприємства, форми власності та функціонування;
- проекти найменування фірми, її юридична адреса;
- склад засновників;
- терміни розробки установчих документів;
- організаційні питання.

Рішення зборів оформляють протоколом, який підписують усі засновники. У разі позитивного рішення підприємство вважають заснованим. На чергових зборах розглядають і затверджують підготовлені установчі документи. Цей факт підтверджується протоколом. Статут і установчий договір підписують усі засновники (учасники), тиражують необхідною кількістю примірників, засвідчують державним нотаріусом і подають на реєстрацію. Тільки після реєстрації підприємство отримує право на функціонування.

10.2. Державна реєстрація суб'єктів господарювання

Першим етапом на шляху до створення компанії є її реєстрація в Єдиному державному реєстрі. Для цього потрібно звернутися до місцевої державної адміністрації до державного реєстратора за місцем знаходження майбутньої юридичної особи. Процес реєстрації включає перевірку документів, поданих для реєстрації, внесення відомостей про нову юридичну особу до Єдиного державного реєстру, оформлення та видачу виписки з Єдиного державного реєстру.

Усі документи, які подаються державному реєстратору, повинні бути складені державною мовою. Реєстраційна картка заповнюється машинописом або від руки друкованими літерами. Якщо документи для реєстрації надсилаються поштою, підпис заявника повинен бути нотаріально засвідчений.

Установчі документи юридичної особи викладаються письмово, прошиваються, нумеруються та підписуються засновниками (учасниками) або уповноваженими особами.

Електронні документи, подані для проведення державної реєстрації, оформляються згідно з вимогами законодавства у сфері електронних документів та електронного документообігу.

З 6 листопада 2014 р. державний збір за реєстрацію не справляється.

Документи для проведення державної реєстрації юридичної особи:

- ✓ заповнена реєстраційна картка, до якої може бути представлено як додаток заяву про обрання юридичною особою спрощеної системи оподаткування і/або реєстраційну заяву про добровільну реєстрацію як платника податку на додану вартість;

- ✓ примірник оригіналу (ксерокопія, нотаріально завірена копія) 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);

✓ інформація з документами, що підтверджують структуру власності засновників – юридичних осіб, яка дає змогу встановити фізичних осіб-власників.

У разі утворення юридичної особи на підставі модельного статуту в реєстраційній картці на проведення державної реєстрації юридичної особи проставляється відповідна відмітка з посиланням на типовий установчий документ. У випадках, передбачених законом, додатково подається копія рішення органів Антимонопольного комітету України або Кабінету Міністрів України про надання дозволу на узгоджені дії або на концентрацію суб'єктів господарювання.

У разі державної реєстрації фермерського господарства додатково подається копія Державного акта на право приватної власності засновника на землю або копія державного акта на право постійного користування землею засновником, або копія договору про право користування землею засновником, зокрема на умовах оренди.

У разі державної реєстрації юридичної особи, засновником (засновниками) якої є іноземна юридична особа, додатково подається документ про підтвердження реєстрації іноземної особи в країні її місцезнаходження, зокрема витяг із торговельного, банківського або судового реєстрів.

Державному реєстратору забороняється вимагати додаткові документи для проведення державної реєстрації юридичної особи.

Якщо документи для проведення державної реєстрації юридичної особи подаються засновником юридичної особи, державному реєстратору додатково пред'являється його паспорт громадянина України або паспортний документ іноземця.

Якщо документи для проведення державної реєстрації юридичної особи подаються особою, уповноваженою засновником юридичної особи, державному реєстратору додатково пред'являється його паспорт громадянина України або паспортний документ іноземця та надається документ, що засвідчує її повноваження.

Строк державної реєстрації не повинен перевищувати трьох робочих днів від дня надходження документів для реєстрації.

Реєстрація в податковій інспекції та соціальних фондах. Державний реєстратор у день державної реєстрації юридичної особи зобов'язаний передати відповідним органам статистики, доходів і зборів, Пенсійного фонду України, фондів соціального страху-

вання відомості з реєстраційної картки на проведення державної реєстрації юридичної особи.

До відповідного органу доходів і зборів одночасно з відомостями з реєстраційної картки на проведення державної реєстрації юридичної особи державним реєстратором передається електронна копія заяви про обрання спрощеної системи оподаткування і/або реєстраційної заяви про добровільну реєстрацію як платника податку на додану вартість, виготовлену шляхом сканування, якщо вони були представлені як додаток до реєстраційної картки.

Так що необхідність додаткового самостійного звернення до відповідних органів і фондів суб'єктом господарювання з метою реєстрації та постановки на облік відпадає.

Не пізніше наступного робочого дня після отримання державним реєстратором від органів статистики, доходів і зборів, Пенсійного фонду України даних про взяття на облік юридичної особи державним реєстратором видається (надсилається поштовим відправленням з описом вкладення) засновнику або уповноваженій ним особі один примірник оригіналу установчих документів з відміткою державного реєстратора про проведення державної реєстрації юридичної особи та виписка з Єдиного державного реєстру.

Взяття на облік юридичних осіб та їх відокремлених підрозділів як платників податків і зборів у контролюючих органах підтверджується випискою з Єдиного державного реєстру юридичних і фізичних осіб-підприємців, яка надсилається (видається) цим юридичним особам і відокремленим підрозділам юридичних осіб у порядку, встановленому Законом України «Про державну реєстрацію юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців» (п. 64.3 ст. 64 ПКУ).

На законодавчому рівні закріплено положення про те, що суб'єкт господарювання може обзавестися печаткою лише за власним бажанням і жодних додаткових дозволів для цього не потрібно.

Відповідно, внесено зміни до законодавчих актів, що регулюють діяльність суб'єктів господарювання різних організаційно-

Печатка не обов'язкова!

Законом № 1206 від 15.04.2014, який набув чинності 6 листопада 2014 р., Господарський кодекс України було доповнено ст. 58-1 «Печатки суб'єкта господарювання» такого змісту:

1. Суб'єкт господарювання може мати печатки.
2. Для виготовлення печаток отримання будь-яких документів дозвільного характеру не передбачається.

правових форм щодо того, що печатка більш не є обов'язковим атрибутом юридичної особи. Крім того, якщо раніше законодавством було встановлено, що на печатці мають бути відображені найменування та ідентифікаційний код суб'єкта господарювання, то з моменту набуття чинності Закону вимоги до змістовної частини друку скасовуються.

10.3. Взаємовідносини новоствореного суб'єкта господарювання з банком

Законодавством України встановлено, що кожне підприємство має право відкривати розрахунковий рахунок в одному або кількох комерційних банках, на власний вибір. Розрахунковий рахунок використовується для проведення всіх розрахунково-касових операцій (платежі підприємства своїм постачальникам, до державного бюджету, зарахування коштів, які надходять підприємству від покупців, видача готівки для виплати заробітної плати робітникам і службовцям підприємства тощо). Що ж до інших банківських операцій, у тому числі відкриття депозитних рахунків, одержання та погашення кредитів, то підприємство має право вступати в партнерські відносини не лише з банками, в яких відкриті його розрахункові рахунки, а й з іншими банками. Цим створюються умови для конкуренції банків між собою для «боротьби за клієнтів», що сприяє підвищенню в країні результативності ринкових відносин.

Для початку повноцінної роботи юридичній особі необхідно відкрити поточний рахунок у будь-якому комерційному банку.

Найстаріший у світі банк «Banca Monte dei Paschi di Siena» (Італія) заснований у 1472 р.

Відповідно до вимог Інструкції про порядок відкриття, використання і закриття рахунків у національній та іноземній валюті (Постанова НБУ від 12.11.2003 № 492).

Для відкриття рахунку потрібно надати в банк такі документи:

- ✓ заяву про відкриття поточного рахунку; заяву підписує керівник юридичної особи або інша уповноважена особа;
- ✓ копію належним чином зареєстрованого установчого документа (статуту, засновницького договору, установчого акта, положення); юридична особа, яка створена і/або діє на підставі модельного статуту, затвердженого Кабінетом Міністрів України, подає копію рішення про його створення або про здійснення дія-

льності на підставі модельного статуту, підписаного всіма засновниками;

✓ копію виписки з Єдиного державного реєстру юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців, що містить відомості про юридичну особу;

✓ картку зі зразками підписів і відбиток печатки, завірену у нотаріуса.

Особа, яка від імені суб'єкта господарювання відкриває поточний рахунок, повинна пред'явити паспорт або інший документ, що засвідчує особу. Представники юридичних осіб повинні також надати документи, що підтверджують їх повноваження. Фізичні особи-резиденти додатково пред'являють документ, виданий відповідним органом державної податкової служби, що засвідчує їх реєстрацію у Державному реєстрі фізичних осіб – платників податків.

У разі відкриття поточного рахунку для формування статутного капіталу, пайового або неподільного фонду суб'єкта господарювання – юридичної особи потрібні:

✓ заяву про відкриття поточного рахунку, підписана особою, уповноваженою на відкриття рахунку засновниками юридичної особи;

✓ один примірник оригіналу установчого документа або його копія, завірена нотаріально. У разі відкриття рахунку для формування статутного капіталу акціонерного товариства замість установчого документа подається договір/рішення про створення акціонерного товариства або його копія, завірена нотаріально;

Середньостатистичний банкомат помиляється за рік на 250 дол. – причому не на свою користь

✓ рішення засновників (учасників) про визначення особи, якій надається право відкриття і розпорядження рахунком, яке оформляється у формі довіреності, посвідченої нотаріально (якщо хоча б одним із засновників/учасників є фізична особа). Замість оригіналу довіреності до банку може бути подана її копія, завірена нотаріально;

✓ картка зі зразками підписів і відбитка печатки, в якій наводиться зразок підпису особи, якій засновниками (учасниками) надано право розпорядчого підпису. Картка приймається без відбитка печатки і засвідчується підписом уповноваженого працівника банку.

На цей рахунок зараховуються кошти засновників/учасників для формування статутного або складеного капіталу, пайового або неподільного фонду юридичної особи до його державної ре-

естрації. Цей рахунок починає функціонувати як поточний тільки після одержання банком документів, необхідних для відкриття поточного рахунку, і отримання банком відповідного повідомлення або корінця повідомлення про взяття рахунку на облік органом державної податкової служби за місцезнаходженням юридичної особи.

Нагадаємо, що на даний момент для більшості організаційно-правових форм підприємств мінімальний розмір статутного капіталу законодавчо не встановлено. Це означає, що він може бути будь-яким.

Запитання для самоперевірки

1. Які установчі документи необхідні вам для створення власного бізнесу?
2. Які документи вам необхідні для проведення державної реєстрації?
3. Визначте ключові аспекти реєстрації компанії у податковій інспекції та соціальних фондах.
4. Охарактеризуйте основну мету взаємовідносин підприємства і банківської установи.
5. Що необхідно для відкриття поточного рахунку Вашого підприємства в банку?
6. Складіть договір про створення товариства з обмеженою відповідальністю за даним шаблоном.

1. ДОГОВІР ПРО ЗАСНУВАННЯ ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ

« _____ »

м. _____ р.

Ми, що нижче підписалися:

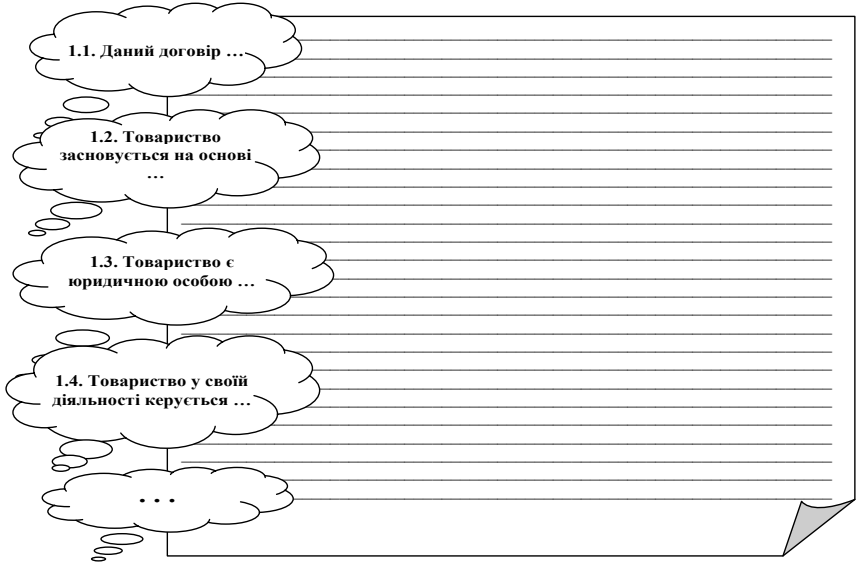
1) юридична особа – _____
в особі _____, що діє на підставі _____

2) юридична особа – _____
в особі _____, що діє на підставі _____

3) фізична особа – _____,
мешкає за адресою _____,
(надалі «Засновники»), керуючись чинним законодавством України вирішили заснувати Товариство з обмеженою відповідальніс-

ттю « _____ » (надалі «Товариство»), на викладених нижче умовах, для чого на підставі ст. 142 Цивільного кодексу України уклали цей Договір про заснування Товариства про наступне:

1. Загальні положення



2. НАЙМЕНУВАННЯ ТА МІСЦЕЗНАХОДЖЕННЯ ТОВАРИСТВА

2.1. Повне найменування Товариства:

2.1.1. Українською мовою:
Товариство з обмеженою відповідальністю « _____ »;

2.1.2. Російською мовою:
Общество с ограниченной ответственностью « _____ »;

2.2. Скорочене найменування Товариства:

2.2.1. Українською мовою: ТОВ « _____ »;

2.2.2. Російською мовою: ООО « _____ »

3. ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ТОВАРИСТВА І УЧАСНИКІВ

3.1. Товариство
відповідає ...

3.2. Товариство
не відповідає ...

3.3. Товариство не несе
відповідальності ...

3.4. Учасники не
відповідають ...

...

4. МЕТА І ПРЕДМЕТ ДІЯЛЬНОСТІ

4.1. Товариство створюється з метою отримання прибутку шляхом здійснення виробництва, торговельної та посередницької діяльності, виконання робіт і надання послуг, здійснення зовнішньоекономічної діяльності.

4.2. Предмет діяльності Товариства визначений у Статуті.

5. СТАТУТНИЙ КАПІТАЛ

5.1. Для забезпечення діяльності Товариства Статутний капітал Товариства може утворюватися з грошових коштів та інших предметів і/або майнових прав (будівель, споруд, обладнання, прав користування землею, водою та іншими природними ресурсами, а також будь-якими майновими і немайновими правами, у тому числі на інтелектуальну власність).

5.2. Статутний капітал Товариства дорівнює ____ (____) грн.

5.3. Розподіл Статутного капіталу між Учасниками відбувається таким чином:

5.3.1. ____ (____) грн, що відповідає ____ % Статутного капіталу Товариства.

5.3.2. _____ Володіє часткою вартістю _____ (_____) гривень, що відповідає _____ % Статутного капіталу Товариства.

5.3.3. _____ Володіє часткою вартістю _____ (_____) гривень, що відповідає _____ % Статутного капіталу Товариства.

5.3.4. Склад вкладів учасників: _____.

5.3.5. Порядок внесення Учасниками вкладів: _____.

5.4. Учасник Товариства має право продати чи в інший спосіб відступити свою частку (її частину) одному чи кільком Учасникам цього ж Товариства або третім особам. Учасники Товариства користуються переважним правом придбання частки (її частини) учасника, який її відступив, пропорційно розмірам їх часток у статутному капіталі Товариства або в іншому погодженому між ними розмірі.

5.5. Частка Учасника Товариства може бути відчужена до повної оплати тільки в тій частині, в якій вона оплачена.

5.6. У разі передачі частки (її частини) третій особі відбувається одночасний перехід до неї всіх прав та обов'язків, що належали учаснику, який відступив її повністю або частково.

5.7. Частка Учасника Товариства після повного внесення ним вкладу може бути придбана самим Товариством. У цьому разі Товариство зобов'язане передати її іншим Учасникам або третім особам у строк, що не перевищує одного року. Протягом цього періоду розподіл прибутку, а також голосування і визначення кворуму на загальних зборах учасників визначаються без урахування частки, придбаної Товариством.

5.8. До моменту державної реєстрації Товариства Учасники повинні сплатити не менше як 50 % суми своїх внесків. Частина статутного капіталу, що залишилася несплаченою, підлягає сплаті протягом першого року діяльності Товариства. Якщо Учасники протягом першого року діяльності товариства не сплатили повністю суму своїх вкладів, Товариство повинно оголосити про зменшення свого статутного капіталу і зареєструвати відповідні зміни у Статуті у встановленому порядку або прийняти рішення про ліквідацію Товариства.

5.9. Зменшення статутного капіталу Товариства допускається після повідомлення в порядку, встановленому законом, усіх його кредиторів. У цьому разі кредитори мають право вимагати дострокового припинення або виконання відповідних зобов'язань Товариства та відшкодування їм збитків.

5.10. Збільшення статутного капіталу Товариства допускається після внесення усіма його Учасниками вкладів у повному об-

8. РОЗПОДІЛ ПРИБУТКУ І ЗБИТКІВ

8.1. Чистий прибуток, отриманий після сплати відсотків за кредити, оплати витрат на оплату праці найманих працівників, сплати податків та інших платежів до бюджету, залишається у повному розпорядженні Товариства, яке відповідно до установчих документів визначає напрями його використання.

8.2. Виплата частини прибутку проводиться один раз на рік за підсумками календарного року.

8.3. Відповідні виплати виплачуються протягом першого кварталу року, наступного після звітного року.

8.4. Відповідні виплати виплачуються у безготівковій формі на рахунок, вказаний Учасниками.

8.5. Умови сплати виплат можуть змінюватися відповідно до рішення Зборів учасників.

8.6. Збитки, що виникли у ході діяльності Товариством, відшкодовуються в першу чергу за рахунок Резервного фонду.

8.7. У разі нестачі коштів Резервного фонду Збори учасників може прийняти рішення про спрямування на покриття збитків коштів з інших фондів.

9. ОРГАНИ УПРАВЛІННЯ ТОВАРИСТВОМ ТА ЇХ ПОСАДОВІ ОСОБИ

9.1. Вищим органом Товариства є Загальні збори учасників (у цьому Договорі іменуються «Збори Учасників»), які обирають Голову Товариства. Головою Товариства може бути тільки Учасник Товариства.

9.2. Проведення зборів ...

9.3. Компетенція Зборів Учасників Товариства ...

9.4. Ухвалення рішення Зборами учасників ...

9.5. Скликання Зборів учасників ...

9.6. Виконавчим органом Товариства, який здійснює управління його поточною діяльністю, є Директор ...

9.7. Контроль за фінансовою та господарською діяльністю Товариства здійснюється Ревізійною комісією, яка створюється зборами учасників з їх числа в кількості не менше як трьох осіб строком на два роки. Директор не може бути членом Ревізійної комісії ...

9.8. Посадові особи Товариства ...

10. ВСТУП І ВИХІД УЧАСНИКА З ТОВАРИСТВА

10.1. Порядок вступу Учасника до Товариства визначається в _____. Учасник Товариства має право вийти з Товариства, повідомивши Товариство про свій вихід не пізніше ніж за три місяці до виходу.

10.2. Учасник, який виходить із Товариства, має право одержати вартість частини майна, пропорційну його частці у статутному капіталі Товариства. За домовленістю між Учасником і Товариством виплата вартості частини майна Товариства може бути замінена передачею майна в натуральній формі.

10.3. Якщо внесок до статутного капіталу був здійснений шляхом передання права користування майном, відповідне майно повертається Учасникові без виплати винагороди.

10.4. Порядок і спосіб визначення вартості частини майна, пропорційної частці учасника у статутному капіталі, а також порядок і строки її виплати встановлюються в _____ і в чинному законодавстві України.

11. ВИРІШЕННЯ СПОРІВ

11.1. Спори між Учасниками Товариства вирішуються шляхом переговорів. У випадках недосягнення згоди вони вирішуються в порядку, передбаченому чинним законодавством України.

12. ПРИПИНЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВАРИСТВА

12.1. Припинення діяльності Товариства відбувається шляхом реорганізації (злиття, приєднання, поділу, перетворення) або ліквідації.

12.2. Реорганізація Товариства відбувається за рішенням Зборів Учасників. При реорганізації Товариства відбувається перехід всієї сукупності прав та обов'язків Товариства до його правонаступників.

12.3. Ліквідація Товариства проводиться у таких випадках:

12.3.1. За рішенням Зборів Учасників.

12.3.2. На підставі рішення суду або господарського суду за поданням органів, що контролюють діяльність Товариства, у разі систематичного або грубого порушення ним законодавства..

12.3.3. У разі визнання Товариства банкрутом.

12.3.4. В інших випадках, передбачених чинним законодавством України.

12.4. Ліквідація Товариства проводиться призначеною ним ліквідаційною комісією, а у випадках банкрутства та припинення діяльності Товариства за рішенням суду – ліквідаційною комісією, призначеною цими органами в порядку, передбаченому законодавством України. З моменту призначення ліквідаційної комісії до неї переходять повноваження за управлінням справами Товариства.

12.5. Грошові кошти, які залишаються в Товаристві, виручка від продажу його майна при ліквідації включно, після розрахунків по оплаті праці працівників Товариства та виконання зобов'язань перед бюджетом, банком, власниками облігацій, випущених Товариством та іншими кредиторами, розподіляються ліквідаційною комісією між Учасниками Товариства пропорційно частці кожного в статутному капіталі Товариства.

12.6. Майно, передане Товариству Учасниками у користування, повертається в натуральній формі без винагороди.

12.7. Ліквідація вважається завершеною, а Товариство припинило свою діяльність, з моменту внесення запису про це до Державного реєстру.

13. ІНШІ ПИТАННЯ

13.1. У всьому, що не врегульовано цим Договором і Статутом Товариства, Учасники керуються чинним законодавством України.

ПІДПИСИ УЧАСНИКІВ:

Список рекомендованої літератури

1. *Щербина В.С.* Господарське право: підручник / Щербина В.С. – 6-е вид., перероб. і доп. – К.: Юрінком Інтер, 2013. – 640 с.

2. *Задихайло В.М.* Господарське право: підручник / Д.В. Задихайло, В.М. Пашков, Р.П. Бойчук та ін.; за заг. ред. Д.В. Задихайло, В.М. Пашкова. – Х.: Право, 2012. – 696 с.

3. *Луць В.В.* Корпоративне право України: навч. посібник / Луць В.В. – К.: Юрінком Інтер, 2010. – 380 с.

4. *Грішнова О.А.* Економіка праці та соціально-трудова відносини: підручник / О.А. Грішнова. – 5-те вид., оновлене. – К.: Знання, 2011. – 390 с.

5. *Старцев О.В.* Підприємницьке право: підручник / Старцев О.В.; за ред. О.В. Старцева. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К.: Істина, 2005. – 600 с.

6. *Швиданенко Г.О.* Економіка підприємства: підручник / Швиданенко Г.О., Васильков В.Г., Гончарова Н.П. [та ін.]; за заг. ред. Г.О. Швиданенко. – К.: КНЕУ, 2009. – 598 с.

7. *Ястремська О.М.* Формування відносин підприємства із суб'єктами зовнішнього середовища: монографія / О.М. Ястремська, В.О. Письмак, О.О. Ястремська. – Х.: ХНЕУ, 2014. – 240 с.

Тема 11

ЛІЦЕНЗУВАННЯ ТА ПАТЕНТУВАННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ



Ключові терміни та поняття

- ліцензія
- ліцензіар
- ліцензіат
- орган ліцензування
- патент
- торговельний патент
- нематеріальні активи
- нематеріальні активи, невіддільні від юридичної особи
- нематеріальні активи, невіддільні від фізичної особи
- нематеріальні активи, віддільні від юридичної особи

11.1. Економічна сутність і суб'єкти ліцензійних відносин у сучасних умовах господарювання

Ліцензування певних видів господарської діяльності є засобами державного регулювання у сфері господарювання, спрямованими на забезпечення єдиної державної політики у цій сфері та захист економічних і соціальних інтересів держави, суспільства та окремих споживачів.

Ліцензування видів господарської діяльності включає такі дії: видача, переоформлення та анулювання ліцензій, видача дублікатів ліцензій, ведення ліцензійних справ і ліцензійних реєстрів, контроль за додержанням ліцензіатами ліцензійних умов, видача розпоряджень про усунення порушень ліцензійних умов, а також розпоряджень про усунення порушень законодавства у сфері ліцензування.

Ліцензія – документ державного зразка, який засвідчує право ліцензіата на провадження зазначеного в ньому виду господарської діяльності протягом визначеного строку (у разі його встановлення Кабінетом Міністрів України) за умови виконання ліцензійних умов. Ліцензія є єдиним документом дозвільного характеру, який дає право на зайняття певним видом господарської діяльності, що відповідно до законодавства підлягає обмеженню.

Ліцензіат – суб'єкт господарювання, який одержав ліцензію на провадження певного виду господарської діяльності, що підлягає ліцензуванню.

Ліцензування здійснюють відповідні органи ліцензування. Орган ліцензування – орган виконавчої влади, визначений Кабінетом Міністрів України, уповноважений законом державний колегіальний орган, спеціально уповноважений виконавчий орган для ліцензування певних видів господарської діяльності.

2 березня 2015 р. Верховна Рада України ухвалила Закон «Про ліцензування деяких видів підприємницької діяльності».

По-перше, суттєво скоротилася кількість ліцензованих видів діяльності. Закон містить їх вичерпний перелік:

1) банківська діяльність ліцензується відповідно до Закону України «Про банки і банківську діяльність»;

2) надання фінансових послуг (крім професійної діяльності на ринку цінних паперів);

3) професійна діяльність на ринку цінних паперів, що ліцензується з урахуванням особливостей, визначених Законом України «Про державне регулювання ринку цінних паперів в Україні»;

4) діяльність у галузі телебачення і радіомовлення ліцензується відповідно до Закону України «Про телебачення і радіомовлення»;

5) діяльність у сфері електроенергетики, що ліцензується з урахуванням особливостей, визначених Законом України «Про електроенергетику», крім діяльності з постачання електричної енергії за нерегульованим тарифом (поставка незалежним електропостачальників), і у сфері використання ядерної енергії, ліцензується з урахуванням особливостей, визначених Законом України «Про дозвільну діяльність у сфері використання ядерної енергії»;

6) освітня діяльність навчальних закладів;

7) виробництво і торгівля спиртом етиловим, коньячним і плодовим, алкогольними напоями та тютюновими виробами, що ліцензується відповідно до Закону України «Про державне регулювання виробництва та обігу спирту етилового, коньячного і плодового, алкогольних напоїв та тютюнових виробів»;

8) діяльність у сфері телекомунікації із урахуванням особливостей, визначених Законом України «Про телекомунікації», надання послуг у галузі криптографічного захисту інформації (крім послуг електронного цифрового підпису) і технічного захисту інформації, за переліком, що визначається Кабінетом Міністрів України;

Наприклад, ліцензію на медичну практику видає Міністерство охорони здоров'я, на надання послуг з перевезення – Міністерство інфраструктури, надання послуг з охорони, діяльність, пов'язана з виробництвом, торгівлею піротехнічними засобами – МВС, випуск і проведення лотерей – Міністерство фінансів.

9) будівництво об'єктів IV і V категорій складності – з урахуванням особливостей, визначених Законом України «Про архітектурну діяльність»;

10) виробництво лікарських засобів, оптова та роздрібна торгівля лікарськими засобами, імпорт лікарських засобів (крім активних фармацевтичних інгредієнтів) – з урахуванням особливостей, визначених Законом України «Про лікарські засоби»;

11) виробництво та ремонт вогнепальної зброї невійськового призначення і боєприпасів до неї, холодної зброї, пневматичної зброї калібру понад 4,5 мм і швидкістю польоту кулі понад 100 м/сек., торгівля вогнепальною зброєю невійськового призначення та боєприпасами до неї, холодною зброєю, пневматичною зброєю калібру понад 4,5 мм і швидкістю польоту кулі понад 100 м/сек.; виробництво спеціальних засобів, заряджених речовинами сльозоточивої та дратвної дії, індивідуального захисту, активної оборони та їх продаж;

12) виробництво вибухових матеріалів промислового призначення за переліком, що визначається Кабінетом Міністрів України;

13) надання послуг і виконання робіт протипожежного призначення за переліком, що визначається Кабінетом Міністрів України;

14) поводження з особливо небезпечними речовинами та відходами за переліком, що визначається Кабінетом Міністрів України. Не підлягає ліцензуванню зберігання (накопичення) суб'єктом господарювання утворених ними небезпечних відходів, якщо протягом року з дня утворення небезпечні відходи передаються суб'єктам господарювання, які мають ліцензію на здійснення операцій у сфері поводження з небезпечними відходами;

15) медична практика;

16) діяльність банків пуповинної крові, інших тканин і клітин людини згідно з переліком, затвердженим Міністерством охорони здоров'я України;

17) ветеринарна практика;

18) випуск і проведення лотерей;

19) турсервісна діяльність;

20) посередництво у працевлаштуванні за кордоном;

21) промисловий лов риби, крім внутрішніх водойм і річок;

22) культивування рослин, включених до таблиці I Переліку наркотичних засобів, психотропних речовин і прекурсорів, затвердженого Кабінетом Міністрів України, розроблення, виробництво, виготовлення, зберігання, перевезення, придбання, реалізація (випуск), ввезення на територію України, вивезення з території України, використання, знищення наркотичних засобів, психотропних

речовин і прекурсорів, включених до зазначеного Переліку, – з урахуванням особливостей, визначених Законом України «Про наркотичні засоби, психотропні речовини і прекурсори»;

23) діяльність, пов'язана з розробкою, виготовленням, постачанням спеціальних технічних засобів для зняття інформації з каналів зв'язку та інших технічних засобів негласного отримання інформації (критерії приналежності та перелік технічних засобів негласного отримання інформації визначаються Кабінетом Міністрів України за поданням Служби безпеки України);

24) перевезення пасажирів, небезпечних вантажів річковим, морським, автомобільним, залізничним і повітряним транспортом, міжнародні перевезення пасажирів і вантажів автомобільним транспортом;

25) зовнішньоекономічна діяльність відповідно до ст. 16 Закону України «Про зовнішньоекономічну діяльність»;

26) транспортування нафти, нафтопродуктів магістральним трубопроводом;

27) транспортування і розподіл природного газу, газу (метану) вугільних родовищ, його зберігання в обсягах, що перевищують рівень, встановлений ліцензійними умовами, і поставки, крім поставок природного газу, газу (метану) вугільних родовищ за нерегульованим тарифом;

28) централізоване водопостачання та водовідведення, крім централізованого водопостачання та водовідведення за нерегульованим тарифом;

29) виробництво теплової енергії, транспортування теплової енергії магістральними та місцевими (розподільчими) тепловими мережами та постачання теплової енергії, крім виробництва, транспортування та постачання теплової енергії за нерегульованим тарифом.

Законом визначено, що у разі введення ліцензування нового виду господарської діяльності ліцензійні умови набувають чинності в строк, необхідний для приведення підприємством своєї діяльності відповідно до вимог ліцензійних умов, але не менш ніж через два місяці з дня їх прийняття.

У разі зміни відповідно до цього Закону назви виду господарської діяльності, що підлягає ліцензуванню, яке не призводить до зміни предмета такої діяльності, відповідні ліцензійні умови надалі поширюються на такий вид діяльності. Ліцензії на здійснення такого виду господарської діяльності продовжують діяти.

Порядок подання документів і видачі ліцензії. Документи для отримання ліцензії можуть бути подані суб'єктом господарюван-

ня особисто, відправлені поштою або в електронному вигляді за допомогою засобів телекомунікації. Порядок подання електронних документів для отримання ліцензії буде затверджений Кабінетом Міністрів.

Строк прийняття рішення про видачу ліцензії становить 10 робочих днів з моменту отримання органом ліцензування заяви від підприємця.

Ліцензія оформлюється в електронному вигляді шляхом внесення відповідного запису до Єдиного державного реєстру юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців. За бажанням ліцензіата їй може бути видана ліцензія на паперовому носії. Термін дії ліцензії необмежений.

У разі зміни найменування юридичної особи або прізвища, ім'я, по батькові фізичної особи-підприємця ліцензія повинна бути переоформлена протягом місяця, в іншому випадку вона буде вважатися недійсною.

За видачу ліцензії буде справлятися разова плата в розмірі однієї мінімальної заробітної плати, встановленої на день видачі ліцензії. Ліцензії, видані місцевими органами влади, будуть коштувати 10 % розміру мінімальної заробітної плати. Переоформлення ліцензії здійснюється безкоштовно.

У разі реорганізації підприємства правонаступник зможе користуватися ліцензією ще протягом трьох місяців, потім потрібно буде отримувати нову ліцензію, а стара буде анульована. Право на здійснення господарської діяльності, на яку отримано ліцензію, може переходити до спадкоємця фізичної особи-підприємця. У такому випадку переоформити ліцензію на ім'я спадкоємця потрібно протягом місяця.

11.2. Патентування підприємницької діяльності

Патент – документ, що засвідчує авторство на винахід і виключне право на використання його протягом певного строку. Патент видається державним патентним відомством винахіднику або його правонаступнику. Дія патенту розповсюджується тільки на те-

У 1877 р. творець телефонного апарату Олександр Грехем Белл запропонував Western Union за 100 тис. дол. купити патент на свій винахід, однак голова корпорації Вільям Ортон порадив угоду невігдною, оскільки у Western Union уже мався патент на використання телеграфу – однієї з найперспективніших технологій того часу. У своєму листі до Белла Ортон заявив, що комерційна цінність його винаходу сумнівна і назвав телефон «електричною іграшкою». Знав би він...

риторию держави, в якій його видано. Строк дії патенту встановлюється національним законодавством (як правило, 15–20 років). Патент може бути визнано недійсним у судовому порядку на законодавчій основі. З поняттям патенту тісно пов'язаний юридичний термін «патентна чистота», який означає, що машину, прилад, технологічний процес, матеріал, продукт тощо можна використовувати (виготовити, ввезти для продажу) в даній державі без порушення прав патентовласника.

У широкому розумінні «патент» – комплекс виключних прав на використання винаходу, корисної моделі або промислового зразка, які держава гарантує патентовласнику, тобто винахіднику або особі, якій винахідник передав виключні майнові права. Надання виключних прав державою здійснюється на заздалегідь визначений період часу в обмін на контрольоване та публічне розкриття патентовласником суттєвих ознак винаходу.

У вузькому розумінні «патент» – охоронний документ, що свідчує пріоритет, авторство і право власності на винахід.

Крім ліцензії, для ведення підприємництва в торговельній діяльності – роздрібно́ї та оптової торгівлі, діяльності у торговельно-виробничій (громадське харчування) сфері за готівкові кошти, інші готівкові платіжні засоби і з використанням кредитних карток, – діяльності з обміну готівкових валютних цінностей, а також діяльності з надання послуг у сфері грального бізнесу і побутових послуг, необхідно отримати торговий патент (порядок отримання патенту визначається Законом «Про патентування деяких видів підприємницької діяльності»).

Для отримання торгового патенту необхідно подати до податкових органів за місцем проведення підприємницької діяльності відповідну заявку.

Встановлення будь-яких додаткових умов для придбання торгового патенту не дозволяється.

Торговий патент видається за плату суб'єктам підприємницької діяльності державними податковими органами за місцем розташування цих суб'єктів або місцем розташування їх структурних (окремих) підрозділів, суб'єктам підприємницької діяльності, що здійснюють торговельну діяльність або надають побутові по-

У лютому 1994 р. компанія Harley-Davidson спробувала зареєструвати звучання мотора своїх мотоциклів як звукового товарного знака.

У заявці значилося «товарний знак являє собою звук працюючого мотоцикла, вироблений мотором V-twin». У реєстрації «гарчання» товарного знака компанії відмовили – дев'ять конкуруючих із Harley-Davidson компаній заявили, що двигун V-twin використовується і в мотоциклах інших виробників, які теж видають схожий звук.

слуги (крім пересувної торговельної мережі), – за місцем розташування пункту продажу товарів або пункту з надання побутових послуг, а суб'єктам підприємницької діяльності, що здійснюють торгівлю через пересувну торговельну мережу, – за місцем реєстрації цих суб'єктів.

Пунктами продажу товарів відповідно до згаданого Закону вважаються:

- магазини та інші торгові точки, які розташовані в окремих приміщеннях, будівлях або їх частинах і мають торговельний зал для покупців або використовують для торгівлі його частину;

- кіоски, палатки та інші малі архітектурні форми, які займають окремі приміщення, але не мають вбудованого торговельного залу для покупців;

- автомагазини, розвозки та інші види пересувної торговельної мережі;

- лотки, прилавки та інші види торгових точок у відведених для роздрібної торгівлі місцях, крім тих, які здаються в оренду суб'єктам підприємницької діяльності – фізичним особам і розташовані на території ринків, створених за рішенням органів місцевого самоврядування;

- стаціонарні, малогабаритні і пересувні автозаправні станції, заправні пункти, які здійснюють торгівлю нафтопродуктами та стиснутим газом;

- фабрики-кухні, їдальні, ресторани, кафе, бари, буфети, відкриті літні майданчики, кіоски та інші пункти громадського харчування,

- оптові бази, склади-магазини або інші приміщення, які використовуються для здійснення оптової торгівлі за готівкові кошти, інші готівкові платіжні засоби та з використанням кредитних карток.

У випадку, якщо суб'єкт підприємницької діяльності має структурні (окремі) підрозділи, торговий патент придбавається окремо для кожного структурного (окремого) підрозділу (торгової точки).

Вартість торгового патенту для здійснення торговельної діяльності встановлюється органами місцевого самоврядування залежно від місцезнаходження пункту продажу товарів та асортиментного переліку товарів. У випадку, якщо пункти продажу товарів розташовані в курортних місцевостях або ж на територіях, прилеглих до митниць, інших пунктів переміщення через митний кордон, органи місцевого самоврядування, до бюджетів яких спрямовується плата за торговий патент, можуть прийняти рішення про збільшення плати за торговий патент, але не більше як 320 грн за календарний місяць.

Термін дії торгового патенту на здійснення торговельної діяльності становить 12 календарних місяців. Термін дії короткотермінового торгового патенту на здійснення торговельної діяльності становить від 1 до 15 днів.

Без придбання торгового патенту суб'єкти підприємницької діяльності або їх структурні підрозділи здійснюють торговельну діяльність хлібом і хлібобулочними виробами, сіллю, цукром, олією соняшниковою і кукурудзяною, молоком і молочними продуктами, морозивом, яйцями, рибою, продуктами дитячого харчування, безалкогольними напоями, яловичиною, свининою, плодоовочевою продукцією і деякими іншими видами товарів вітчизняного виробництва. Є перелік товарів, передбачених для реалізації в пільговому торговому патенті (розмір плати за пільговий патент становить 25 грн на весь термін його дії). Крім того, самостійно суб'єкт підприємницької діяльності може прийняти рішення про придбання спеціального торгового патенту, при цьому він не сплачує ряд податків, визначених Законом України від 10.02.1998 № 102/98-ВР.

Торговий патент видається за плату суб'єктам підприємницької діяльності державними податковими органами за місцем розташування цих суб'єктів або місцем розташування їх структурних (окремих) підрозділів, суб'єктам підприємницької діяльності, що здійснюють торговельну діяльність або надають побутові послуги (крім пересувної торговельної мережі), – за місцем розташування пункту продажу товарів або пункту з надання побутових послуг, а суб'єктам підприємницької діяльності, що здійснює торгівлю через пересувну торговельну мережу, – за місцем реєстрації цих суб'єктів.

11.3. Роль нематеріальних активів у процесі лідерського позиціонування

Сьогодні навіть починаючий підприємець будує свій бізнес, усвідомлюючи необхідність створення його матеріальної (основні засоби та оборотні фонди) і нематеріальної складової: фірмове найменування, ліцензії, торгові марки, винаходи, ноу-хау тощо. При цьому розвиток, а значить і збільшення вартості бізнесу, відбувається за рахунок обох складових. Світовий досвід не визначився у наданні переваг одному із зазначених активів щодо витрат на їх створення, але в умовах інтелектуальної революції він

одностайний до значного перевищення частки нематеріальної компоненти у вартості діючих бізнесів.

У світовій практиці такі активи прийнято називати невідчутними. Відповідно до Міжнародних стандартів оцінювання невідчутними активами є об'єкти невлвовимого рухомого майна і можуть включати досвід менеджменту і маркетингу, кредитний рейтинг, гудвіл і різноманітні юридичні права або інструменти (патенти, товарні знаки, авторські права, франшизи і контракти). В українській практиці невлвовимі активи названі нематеріальними або об'єктами в нематеріальній формі. Українське законодавство до об'єктів у нематеріальній формі відносить фінансові інтереси (частки (паї, акції), опціони, інші цінні папери та їх похідні, векселі, дебіторська і кредиторська заборгованість тощо), а також інші майнові права (пов'язані з об'єктами інтелектуальної власності, правом користування земельними ділянками і т.п.).

Сьогодні українські підприємства мають дуже низький відсоток нематеріальних активів у загальній вартості бізнесу (близько 2–5 %), тоді як ринкова вартість додатково врахованих нематеріальних активів, на одному і тому ж підприємстві, при досконалому оцінюванні, може становити 15–20 % і більше, що відповідно збільшує вартість бізнесу. Світові тенденції у сфері купівлі-продажу бізнесу свідчать, що вартість нематеріальних активів у загальній вартості компанії становить від 40 до 90 %. Відомі випадки, коли майже вся вартість бізнесу сформована нематеріальними активами.

Створення нового бізнесу або реорганізація діючого вимагає залучення значних інвестиційних ресурсів. Як правило, такі процеси реалізуються із залученням позикового капіталу. Але, іноді, обсяг інвестованого капіталу настільки великий, що докорінно змінює співвідношення прав учасників в управлінні бізнесом, за рахунок зменшення часток перших власників у загальній вартості бізнесу. Одним із шляхів вирішення питання захисту власного капіталу при залу-

Warner Chappel Music володіє авторськими правами на пісню «Happy Birthday». Компанія заробляє понад 1 мільйон доларів щорічно від комерційного використання цієї пісні

бізнесу виключно через нерозуміння її суті і відсутності кваліфікованого оцінювання.

Повний облік нематеріальних активів також необхідний при кредитуванні бізнесу. Для кредитора правильна оцінка всіх складових бізнесу сприяє мінімізації кредитних ризиків, а для позичальника – розширює можливості кредитування і збільшує вартість заставного майна. Простежується пряма залежність між нематеріальними активами, вартістю бізнесу і кредитним забезпеченням. Причому, в даному випадку, нематеріальні активи можуть виступати торгові марки, корисні моделі, винаходи, фірмові найменування і т. п., навіть бізнес-ідеї, плани, як об'єкт інтелектуальної власності. На жаль, доводиться констатувати проблему нематеріальних активів, як об'єкта застави взагалі для українських банків.

Найчастіше в оцінюванні об'єктів бізнесу для визначення розміру гудвілу користуються методом «великого казана», що дає можливість досить швидко і з достатнім рівнем імовірності визначити його розмір. Відповідно до цього методу в оцінюванні бізнесу визначається вартість матеріальних активів, а нематеріальні – змішуються в одному «котлі» і формують вартість гудвілу. Як правило, розрахований таким методом гудвіл містить нематеріальні активи, що не відповідають змісту гудвілу, а саме – сукупності елементів бізнесу або особистих якостей, які спонукають клієнтів користуватися послугами даного підприємства, створюючи тим самим надлишковий прибуток. Гудвіл бізнесу завжди нерозривно пов'язаний із підприємством або фізичною особою і не може бути проданий окремо. Виникає завдання виділення вартості тих нематеріальних активів, визначених методом «великого казана», що не належать до гудвілу. Загалом, нематеріальні активи структурно можна розділити на три групи:

1) невіддільні від юридичної особи (клієнтська база, наявність кваліфікованого персоналу, переваги місця розташування, репутація підприємства тощо);

2) невіддільні від фізичної особи (репутація робітників і власників компанії, професійні якості особистостей та ін.);

3) віддільні від юридичної особи (торгові марки і знаки, технічні бібліотеки, ліцензії, патенти, права пов'язані із землекористуванням та інше).

Відповідно до цієї класифікації нематеріальні активи ідентифікуються і оцінюються окремо від гудвілу компанії. А сам гудвіл найчастіше складається з нематеріальних активів, які належать до першої та другої групи даної класифікації. Наявність на

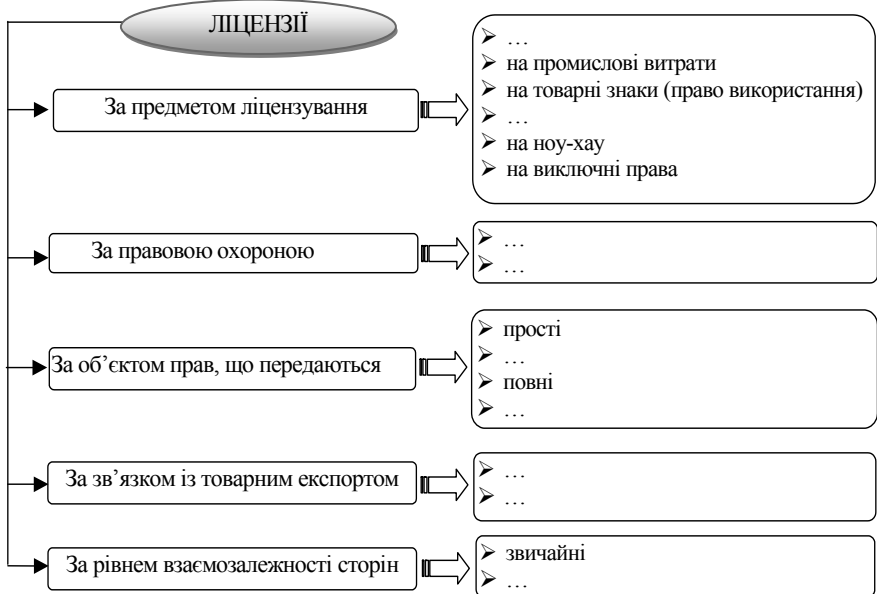
підприємстві нематеріальних активів ще не дозволяє говорити про наявність у даної компанії гудвілу.

Основним принципом ефективності використання нематеріальних активів є те, що вони повинні приносити дохід, а просте утримання на балансі даного активу веде тільки до витрат. Для виявлення таких баластних нематеріальних активів необхідний повний аналіз бізнесу, і визначення його ринкової вартості, з метою продажу або передачі в орендне користування. Шляхом продажу або передачі в оренду (франчайзинг) даних активів за ринковими цінами можна не тільки отримати додаткові надходження кошти, а й зменшити витрати. Для вирішення цих завдань потрібен постійний контроль над станом нематеріальних активів та їх ринковою вартістю.

Запитання для самоперевірки

1. Розкрийте роль ліцензування в процесі створення власного бізнесу. Визначте, чи потрібна ліцензія для успішного функціонування вашого бізнесу.

2. Проведіть дослідження і заповніть схему:



3. Охарактеризуйте основну мету патентування в процесі створення власного бізнесу.

4. Поняття «патент» використовується у повсякденному житті у кількох значеннях. Заповніть пусті блоки нижче наведеної схеми видів патентів.



5. Визначте види діяльності, що підлягають патентуванню:



6. Проведіть дослідження та заповніть таблицю. Патент (патент на винахід, деклараційний патент на винахід, деклараційний патент на корисну модель, патент (деклараційний патент) на секретний винахід, деклараційний патент на секретну корисну модель) – охоронний документ, що засвідчує пріоритет, авторство і право власності на винахід (корисну модель). Визначте необхідні особливості характеристик видів патентів, опишіть їх і вкажіть термін дії. Отримані результати занесіть у таблицю.

Назва патенту	Характеристика	Термін дії

Список рекомендованої літератури

1. *Назаренко І.І.* Основи патентування і ліцензування: навч. посібник / І.І. Назаренко, А.І. Кредісов, В.О. Ракша; за ред. А.І. Кредісова. – К.: Знання України, 2006. – 306 с.

2. Видатні наукові відкриття / [авт.-упоряд. В.М. Скляренко, Т.В. Ювлева, О.Ю. Очкурова]. – Х.: Фоліо, 2008. – 319 с.

3. *Ліхо О.А.* Ліцензування і патентування наукової продукції у водогосподарській галузі: навч. посібник / О.А. Ліхо. – Рівне: Червінко А.В., 2011. – 148 с.

4. *Микитченко І.* Ким створюється багатство (Про С.П. Філіпчука, кращого винахідника НАН України) / І. Микитченко // Винахідник і раціоналізатор. – 2009. – № 7. – С. 30–31.

5. *Нікітін О.* Окремі правові питання сплати винагороди (роялті) за використання об'єктів суміжних прав / О. Нікітін, А. Бондаренко // Інтелектуальна власність. – 2012. – № 1. – С. 14–17.

Тема 12

ЛОГІСТИЧНА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ СУЧАСНОГО СУБ'ЄКТА ГОСПОДАРЮВАННЯ



Ключові терміни та поняття

- логістика
- логістичне управління
- правило 7R
- логістичне обслуговування
- матеріальний потік
- логістичний ланцюг
- логістична система управління
- інформаційне забезпечення логістики

12.1. Логістика як основна концепція розвитку підприємництва в умовах швидких змін

Логістичні аспекти забезпечення конкурентоспроможності підприємств повинні формуватись на базі гнучкої побудови логістичної організаційної структури, що забезпечує ліквідацію штучних кордонів між відділами і короткі інформаційні зв'язки при прий-

Британські вчені стверджують, що в структурі собівартості продукції близько 70 % становлять витрати, пов'язані зі зберіганням, транспортуванням, упаковкою та іншими операціями з переміщення товарно-матеріальних цінностей. Отже, саме в сфері логістики, особливо у сфері виробничої логістики, містяться найбільші резерви для покращання конкурентних позицій підприємства

нятті управлінських рішень. Така структура має бути побудована відповідно до особливостей бізнесу конкретного суб'єкта підприємницької діяльності. Вивчення ринку продукції має доповнюватися аналізом навколишнього середовища, що характеризується взаємовідносинами між постачальниками і споживачами, темпом розвитку споживчого попиту, конкуренцією на ринках постачання і збуту та іншими факторами.

Логістика – це бізнес-концепція, що базується на залученні окремих взаємозалежних елементів у загальний процес із метою запобігання нераціональних витрат ресурсів, їх заощаджування.

Основне завдання логістики в бізнес-діяльності – досягнення з найменшими витратами максимальної пристосованості суб'єктів господарювання до мінливих ринкових умов, отримання переваг перед конкурентами, підвищення ринкової частки і прибутку.

Логістика дозволяє оптимізувати функціонування матеріальних, інформаційних і фінансових потоків, скоротити часовий інтервал між придбанням сировини і напівфабрикатів і поставкою готового продукту споживачеві, сприяє різкому скороченню матеріальних запасів.

Найважливішою метою, що переслідує бізнес-структура, створивши службу логістики або ставлячи завдання, які вирішуються з її допомогою, – це економія витрат. Зменшення витрат сприяє зниженню собівартості продукції (послуг) та в кінцевому підсумку підвищує рентабельність діяльності, що є важливим у конкурентній боротьбі.

Конкурентоспроможність бізнесу, яка має на меті якісне логістичне обслуговування, формується як на завоюванні нових споживачів, так і насамперед на збільшенні запропонованої споживчої цінності. Саме тому у такому випадку головною ціллю є задоволення потреб споживачів. Взагалі, збільшення вартості для споживача може відбуватися за рахунок розвитку логістичних процесів, які полегшують обслуговування.

Також потрібно зазначити, що логістика впливає майже на кожен аспект формування прибутку і збитків підприємства. Тому відповідні зміни в логістичній стратегії впливають на фінансові результати діяльності підприємства і роблять свій внесок у забезпечення їх довгострокової життєздатності. Підприємства, які мають логістичну стратегію, постійно мають аналізувати її. Ретельному аналізу

Свого часу материнські плати для комп'ютерів Dell виробляла одна тайванська компанія. Одного разу ця маленька компанія запропонувала Dell збирати комп'ютери цілком. Незрозуміло було, яка користь від цього для тайванської компанії – адже там ніхто не закінчував MBA, але для Dell це було вигідно, і вони погодилися. Угода працювала, і потім тайванська компанія запропонувала управляти ланцюгом поставок. Після цього вони захотіли ще й самостійно розробляти комп'ютери. Для Dell це все було дуже добре – менше витрат, більше доходів. Dell тепер могла робити те, що найкраще вміє – брендинг, а тайванці виконували всю чорну роботу.

Ця система прекрасно працювала, і менеджери тайванської компанії знову поїхали до США, але тільки в цей раз вони навідалися до офісу мережі магазинів Best Buy, щоб продати їм свої комп'ютери, які були так само хороші, як і Dell, але коштували набагато дешевше. Так, і ця компанія називалася ASUS.

піддаються також прибуток і інвестований капітал, щоб переко-
натися в максимальній ефективності використання ресурсів.

За даними Європейської логістичної асоціації за 1999 р., за-
стосування логістичних розробок дозволило скоротити час výro-
бництва товарів на 25 %, знизити собівартість виробництва про-
дукції до 30 %, скоротити обсяги матеріально-технічних запасів
від 30 до 70 %. Ця тенденція характерна і сьогодні за умови за-
стосування дієвої логістики.

Основне завдання логістики – оптимізація внутрішніх і зовні-
шніх матеріальних потоків, а також супутніх їм інформаційних і
фінансових потоків, оптимізація бізнес-процесів з метою мінімі-
зації загальних витрат ресурсів.

Логістичний процес повинен протікати з дотриманням основ-
ного правила логістики – правила *7R*:

- *1R* (right product) – потрібний товар;
- *2R* (right quality) – необхідної якості;
- *3R* (right quantity) – у необхідній кількості;
- *4R* (right time) – у потрібний час;
- *5R* (right place) – у потрібне місце;
- *6R* (right customer) – у потрібного споживачеві;
- *7R* (right cost) – з необхідним рівнем витрат.

Сутність класичного визначення загальних цілей функції логі-
стики таке, що споживач повинен отримати необхідні за якістю
та кількістю товари, в потрібний час, у потрібному місці, від на-
дійного постачальника з хорошим рівнем обслуговування (як до
здійснення продажу продукції, так і після неї) і при заданому рів-
ні загальних витрат.

Як видно, успіх у перетворенні потенційних клієнтів на фак-
тичних залежить від оперативності та моторності у виконанні
вимог замовника. Недотримання хоча б однієї з цих вимог може
привести до втрати споживачів і відповідної частки ринку. Це
може бути проілюстровано прикладами відмови споживачів від
продукції, пропонованої компанією, наприклад, з причини трива-
лого строку виконання замовлень.

Логістична діяльність носить інтегрований характер і тягнеть-
ся від моменту виникнення потреби у продукції до моменту задо-
волення даної потреби.

Логістичне управління компанією можна визначити як на-
скрізне (інтегроване) управління бізнес-процесами з просування
продукції і супутніх йому потоків від джерела його виникнення
до кінцевого споживача з метою досягнення максимальної ефек-
тивності діяльності компанії.

Логістичне управління в новоствореному бізнесі (в діючій компанії) виконує функції організації, планування, регулювання, координації, контролю та аналізу. Одним із найважливіших завдань логістичного менеджменту в компанії є координація логістичних функцій і узгодження цілей з постачальниками, підрядниками та споживачами.

Об'єктом логістичного управління є потоки, поточкові процеси, будь-які процеси, пов'язані з переміщенням чого-небудь.

Логістичне управління компанією можна також розглядати як систему, що погоджує в єдине ціле управління як внутрішніми бізнес-процесами, так і бізнес-процесами партнерів.

В основі логістичного управління компанією лежить ідея безперервного моніторингу всієї логістичного ланцюга. Погляд на бізнес компанії у даному ракурсі відкриває безліч переваг. Керівництво отримує можливість побачити наскільки ефективно використовуються ті чи ті ресурси, виявити джерела втрат, оптимізувати діяльність співробітників з метою поліпшення кінцевих результатів діяльності компанії.

Ефективне використання принципів і методів логістики дозволяють керівництву компанії вивільнити фінансові кошти на додаткові інвестиції.

Впровадження логістичного управління дозволить також знизити рівень запасів продукції у постачанні, виробництві та збуті, прискорити оборотність вкладеного капіталу, знизити собівартість виробництва, забезпечити задоволення потреб споживачів.

У центрі уваги системи логістичного управління за будь-якої організаційно-правової форми бізнесу повинен перебувати процес виконання замовлень споживачів.

Спостерігається тенденція до підвищення рівня вимог, що пред'являються споживачами до якості обслуговування. З розвитком ринкових відносин споживачі отримують усе більше можливостей для порівняння і вибору кращого обслуговування.

Якість логістичного обслуговування – це задоволення потреб споживачів, виражене в належному виконанні замовлень, відсутності помилок, ефективному наданні послуг і постійному прагненні до підвищення рівня обслуговування, відповідно до рівня обслуговування стандартам споживача, умовам договору або звичайно ставляться до якості обслуговування.

Система управління логістичним обслуговуванням заснована на таких основних принципах:

- орієнтація на споживача;
- орієнтація на бізнес-процес;

- орієнтація на запобігання помилок і збоїв;
- орієнтація на постійне вдосконалення.

Основні концепції логістичного обслуговування – це концепції Customer Satisfaction і Consumer Service. Їхній зміст полягає у побудові таких відносин зі споживачем, у рамках яких можливе вирішення практично всіх проблем споживача на основі вивчення його потреб («клієнт завжди правий»). Основним завданням є допомога споживачеві зробити свій бізнес ефективнішим і прибутковішим. Для цього рекомендується діагностувати больові точки споживача.

В силу своєї яскраво вираженої орієнтації на кінцевого споживача логістичний підхід значно відрізняється від апробованих на вітчизняному ринку технологій простої дистрибуції, що накладає певні вимоги на функціонування компанії взагалі і служби логістики зокрема.

Логістика як фактор підвищення конкурентоспроможності бізнес-структур впливає на оборотний капітал через скорочення запасів (це можуть бути запаси сировини, матеріалів, напівфабрикатів), тому логістичне управління залежить від політики самого підприємства. У той же час політика закупівлі сировини та матеріалів, безпосередньо пов'язаних із рахунками кредиторів, впливає на їх оборотний капітал.

12.2. Інструменти логістичного управління для підвищення ефективності сучасного підприємництва

Отже, інтеграція управління закупівлями та управління виробництвом – це складова логістичної стратегії суб'єкта господарювання, яка дозволяє отримати значний економічний ефект. Як показали дослідження, ті суб'єкти господарювання, на яких використання матеріалів за операціями відповідає плановим потребам виробництва в сировині та матеріалах, виробничі витрати знижуються, а ефективність використання інвестованого капіталу збільшується.

У разі впровадження логістики необхідно притримуватися ряду основних принципів. Реалізація принципу системного підходу – оптимізація матеріального потоку можлива в межах одного підприємства (бізнес-структури), підрозділу суб'єктів малого бізнесу, мікропідприємств, але максимальний ефект можна отримати тільки тоді, коли оптимізується сукупний матеріальний потік, починаючи від первинного джерела сировини до кінцевого споживача.

Головне в організації матеріального потоку – це врахування потреб ринку (на етапі планування та організації матеріального потоку досліджують потреби ринку, роблять розрахунки можливих обсягів продаж товару, щоб переконатися, що окупляться витрати на виробництво цього товару, і є можливість отримати прибуток, досягнення якого є основною метою логістичної системи).

Пріоритет розподілу товарів над виробництвом (важливіше спланувати і передбачити розподіл і збут товарів, ніж їх виготовлення, оскільки непотрібні товари не знайдуть свого споживача або будуть продані за зниженими цінами, що може призвести до збитків і не дозволить почати новий логістичний цикл без додаткових витрат).

Необхідність встановлення оптимального рівня обслуговування клієнтів (чим вищий рівень обслуговування, тим більші витрати на виготовлення і доставку товарів споживачу, а, отже, і вища ціна товарів; тому варто обирати обґрунтоване компромісне рішення за рівнем обслуговування: він повинен бути не дуже низьким, щоб не втратити клієнтів і не занадто високим, щоб витрати не були надмірними).

Аналіз логістичного ланцюга потрібно починати з кінця процесу у напрямі, зворотному матеріальному потоку, а кожна логістична операція в ланцюзі повинна проектуватися так, щоб якнайкраще відповідати потребам і умовам наступних операцій (у напрямі матеріального потоку).

Швидкий розвиток інформаційних технологій дозволило автоматизувати управлінський процес логістичного менеджменту на підприємстві за рахунок використання сучасного програмного забезпечення, який дозволяє контролювати процес, починаючи від закупівель матеріалів через виробництво до розподілу і закінчуючи продажем готової продукції.

Для підприємств першого типу (одиничне виробництво виробів на замовлення) – це різного роду мережні моделі: методи PERT і «критичного шляху», а також стандарти управління MRP, які фактично включають ці методи мережних розрахунків.

Для підприємств другого, третього і четвертого типів (серійне виробництво) – методи MRP. Це основна ділянка застосування даних стандартів.

Для підприємств п'ятого типу (масове виробництво) – це методи Just-In-Time (JIT, Kanban); можуть працювати також методи MRP. У ситуації, коли темпи збуту продукції нестійкі (а значить і темпи виробництва) – цілком типова ситуація для України – то комплектні методи і JIT перестають працювати, і MRP – єдина оптимальна альтернатива.

Для виробництв безперервного типу немає загальновизнаних методів управління, але в частині планування та обліку методи MRP цілком придатні.

У логістичній системі класу MRP повинні бути чітко виділені три базових блоки:

1) формування основного плану на основі замовлень клієнтів і прогнозу попиту. Цей організаційно-алгоритмічний процес включає процедуру швидкої перевірки здійсненності плану по ресурсах, так зване приблизне планування потужності – Rough Cut Capacity Planning;

2) планування потреб, тобто складання план-графіка виготовлення партій виробів власного виробництва і план-графіка закупівлі матеріалів і комплектуючих. При цьому працюють цілком певні алгоритми розрахунку розмірів замовлень і дат запуску замовлень на основі мережевих моделей. На цьому етапі виконуються також розрахунок завантаження ресурсів або балансування план-графіка по ресурсах – процедура «планування потужності – Capacity Planning»;

3) оперативне управління. Процедури перевірки укомплектованості і запуску замовлень, управління ходом виробництва через механізми виробничих циклів, пріоритетів, розмірів замовлень. Облік виконання операцій і замовлень. Складський облік.

Системи класу MRP спрямована на планування діяльності служб збуту, постачання і виробництва як наскрізний графік взаємопов'язаних замовлень. Вони повинні включати кошти бюджетування і розвинену систему управлінського обліку, мають містити систему бухгалтерського обліку або мати інтерфейс з такою системою, що працює як в українських, так і в західних (GAAP, IAS) стандартах бухгалтерського обліку та звітності. Крім того, повинні включати засоби, що дозволяють змоделювати увесь хід виробництва за даного варіанті основного плану, щоб визначити можливі майбутні проблеми і вузькі місця. Нарешті, системи класу MRP повинні підтримувати методи Just-In-Time.

Логістичну систему Just-In-Time необхідно розрізняти як метод управління і як своєрідну філософію управління, так як використання системи JIT як метод управління – це зовсім просто. Дану систему не можна сприймати як комп'ютерну систему, так як система використовує картки з одним-двома керуючими діями. Будь-який кваліфікований спеціаліст відділу програмування може реалізувати на вашій компанії таку систему, а також передбачити її в процесі створення власного бізнесу. Але для того, щоб вона працювала, необхідно розуміння філософії управління. Для

цього потрібно найвища організація і жорстка синхронізація всіх виробничих процесів, включаючи операції з постачальниками та субпідрядниками. ІТ як філософія управління орієнтована на організацію бездефектного виробництва при мінімумі витрат.

Використання логістики в процесі перетворення з концепції в практичний інструмент бізнесу як у виробництві, так і через дистрибуцію товарів сприяла розроблена логістична система DRP (Distribution requirements planning – планування потреби розподілу) – система управління розподілом продукції. До числа важливих функцій DRP, а потім її розширених модифікацій стали відносити контроль стану запасів, включаючи розрахунок точки замовлення, організацію перевезень, розподіл, формування зв'язків виробництва, постачання і збуту з використанням забезпечення комплексу MRP.

Наступний крок у розвитку логістичної системи був зроблений японською фірмою «Тойота», сформулювала нову філософію управління якістю продукції – ТОМ (Total Quality Management) – загального управління якістю, яка стала застосовуватися різними компаніями світу, що використовують стратегію поступового нарощування обсягів виробництва.

Основа системи ТОМ – це управлінський підхід, який ставить у центрі уваги завдання підвищення якості і заснований на участі у вирішенні цього завдання усього колективу компанії на всіх стадіях виробництва та просування продукції (послуг), що дозволяє досягти довготривалого успіху за рахунок задоволення потреб споживачів і завдяки взаємній вигоді як кожного члена підприємства, так і суспільства в цілому. Використовувана філософія управління в системі ТОМ визнає, що потреби споживача і цілі бізнесу нероздільні. Цей підхід застосовується рівною мірою до всіх елементів логістичних систем.

Для успішного функціонування системи логістичного менеджменту використовується виробничий розклад, сформований виходячи із завдання задоволення споживчого попиту та відповідає на питання: хто, що, де, коли і в якій кількості будуть випускати (виробляти). Виробничий розклад, складений на основі об'ємно-календарного планування, дозволяє встановити диференційовані для всієї компанії і по кожному структурному виробничому підрозділу об'ємні і тимчасові характеристики матеріальних потоків.

Виробничий розклад доповнюється графіком комплектації залежно від загальної тривалості виробничого циклу та окремих його складових, що є основою забезпечення кожного структурного підрозділу необхідними матеріальними ресурсами. Ефективність логістичного менеджменту багато в чому залежатиме від

точності розрахунку і прогнозування тривалості циклів поставки окремих видів матеріальних ресурсів, виробництва компонентів і складальних одиниць.

Методи, застосовувані для складання виробничого розкладу, залежать від типу виробництва (масове, серійне, одиничне), а також характеристик попиту і параметрів замовлення. Класичним методом об'ємно-календарного планування та складання виробничого розкладу є стрічкова діаграма, в якій співвідносяться час і види виконуваних робіт при виробництві готової продукції. Складніші методи, наприклад, метод мережного планування, застосовуються зазвичай на етапах дослідно-конструкторських робіт, а також в авіа- і суднобудуванні.

Ці методи передбачають послідовне або послідовно-паралельне виконання певних робіт і їх етапів, яке забезпечує скорочення тривалості загального виробничого циклу. Перевагою зазначених методів є простота, наочність у визначенні потреби в матеріальних ресурсах або виконавців. Замовлення на потрібні матеріальні ресурси можуть бути розміщені заздалегідь, що забезпечує вищу надійність поставок. Потреби в певних матеріальних ресурсах при цьому визначаються з комплектувальних відомостей. До недоліків методів ставиться надзвичайно висока трудомісткість при багатонаменклатурних (багатоасортиментних) матеріальних потоках.

Під час вдосконалення або проектування будь-якої окремої ланки логістичного ланцюга варто розглядати її не ізольовано, а увесь логістичний ланцюг і проаналізувати, як зміни в одній ланці логістичного ланцюга вплинуть на весь матеріальний потік і загальні результати логістичного процесу.

Розрахунки вартості кожної логістичної операції здійснюються як у матеріальній підсистемі матеріального потоку, так і в підсистемі його інформаційного забезпечення, що використовується в техніко-економічних обґрунтуваннях.

Вибір варіантів логістичної системи на підставі порівняння їх техніко-економічних показників. Відповідність усіх рішень планування та організації матеріальних потоків загальній стратегії бізнес-структур.

Розробка інформаційного забезпечення логістики (наявність і використання найповнішої інформації про товари, матеріальні потоки, виробників і споживачів товарів, логістичних посередників, закони, нормативні акти тощо).

Досвід діяльності бізнес-структур доводить, що під час організації та здійснення матеріальних потоків необхідно створювати

і підтримувати ділові, партнерські відносини з іншими контрагентами – учасниками логістичного ланцюга – на основі врахування взаємних інтересів і компромісів.

Облік логістичних витрат протягом усього логістичного ланцюга (одна із основних завдань логістики – мінімізація сукупних витрат під час доведення матеріального потоку від первинного джерела до кінцевого споживача).

Як свідчить світовий досвід, завдячуючи дієвій логістиці, бізнес-структури забезпечують високу конкурентоспроможність своєї продукції, послуг за рахунок:

- орієнтації на індивідуальні запити споживачів;
- оптимізації витрат, пов'язаних із виробництвом і реалізацією товарів;
- підвищення якості продукції і сервісу впродовж всього ланцюга створення вартості.

Суб'єкти господарювання, які не приділяють уваги правильній організації логістики, стикаються з неминучими негативними наслідками цього, а саме:

- з підвищенням собівартості продукції та зниженням рентабельності виробництва;
- зі збільшенням собівартості продукції, а відповідно і ціни, підприємство втрачає конкурентоспроможність, частку на ринку, прибуток;
- з невідповідністю товарних запасів потребам виробництва, що призводить до занадто високого чи занадто низького рівня запасів, а в результаті – простої виробництва чи незадоволеній попиту або замороження коштів у вигляді запасів;
- з низькою якістю обслуговування споживачів, що веде до втрати клієнтів, і отже, частки на ринку.

Роль логістики як фактора підвищення конкурентоспроможності підприємства полягає у такому:

- зменшення витрат на обслуговування споживачів;
- зменшення витрат на транспортування;
- реагування на потреби виробництва;
- зменшення витрат на обслуговування;
- підвищення якості обслуговування;
- надання додаткових послуг споживачам.

Виділення і внесок логістики як окремої складової конкурентоспроможності новоствореного підприємства дає можливість досягти успіху бізнесу в умовах ринку, тим самим створюючи конкурентні переваги.

Запитання для самоперевірки

1. Проведіть порівняльну характеристику традиційного постачання і постачання, заснованого на логістичному підході (табл. 12.1).

Таблиця 12.1

ПОРІВНЯЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ТРАДИЦІЙНОГО І ЛОГІСТИЧНОГО ПІДХОДІВ ДО ПОСТАЧАННЯ ДЛЯ ЗДІЙСНЕННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ РОБОТИ

Характеристика постачання	Традиційний підхід	Логістичний підхід
Головна мета переговорів та укладання контрактів		
Основні критерії вибору постачальника		
Кількість постачальників		
Методи здійснення закупівель		
Основні цілі вибору способу транспортування		
Приймальний контроль		
Контроль якості		
Оформлення документів		
Упаковка товару		

2. Встановіть правильну відповідність у термінології, наведеної в табл. 12.2.

Таблиця 12.2

Термін	Характеристика
1. Логістика	а. Вивчає локальні проблеми управління внутрішньофірмовими потоками
2. Мета логістики	б. Творче поєднання високої якості, невеликого розміру виробничих партій, низького рівня запасів, висококваліфікованого персоналу, гнучких виробничих технологій
3. Інтегрований матеріальний потік	в. Забезпечує роботу підприємства в період між двома черговими надходженнями партій матеріалів
4. Мікрологістика	г. Гармонізація процесу управління потоками економічної системи на шляху від первинного джерела сировини до кінцевого споживача готової продукції

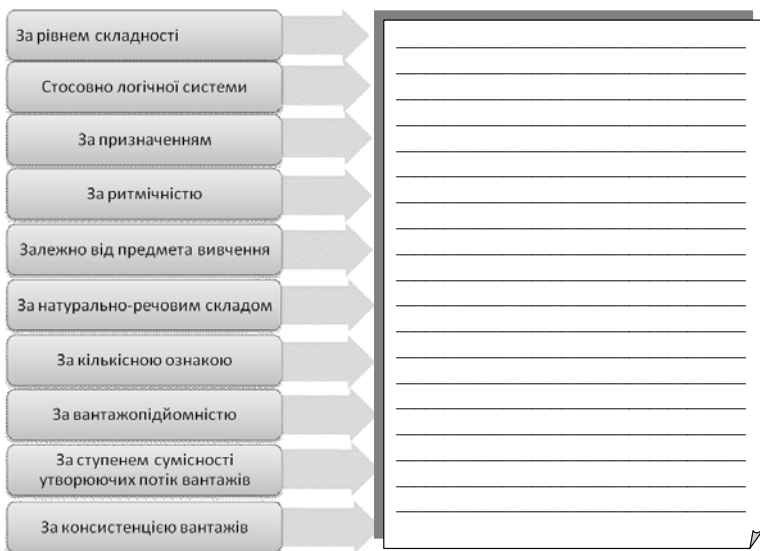
Закінчення табл. 12.2

1	2
5. Потужність матеріального потоку	д. Стосується доставки тих чи інших видів виробничих ресурсів безпосередньо на місця їх переробки або використання в необхідних обсягах та у визначений термін
6. Матеріальний потік	е. Оптимізація циклу відтворення шляхом комплексного, орієнтованого на ринок, формування матеріального потоку у виробництві та наступній комерціалізації товару
7. Картка виробничого замовлення	є. Сукупність товарно-матеріальних цінностей, які розглядаються у часовому інтервалі в процесі застосування до них різних логістичних операцій
8. Система «Мізерне виробництво»	ж. Множина елементарних потоків, що формується на підприємстві і забезпечує його нормальне функціонування
9. Виробнича логістика	з. Кількість деталей, яку потрібно виготовити на попередній виробничій ділянці
10. Поточний запас	й. Обсяг продукції, який переміщується за певну одиницю часу

3. Розташуйте різновиди матеріальних потоків, наведені в списку, відповідно до їх класифікації в схемі.

Різновиди матеріальних потоків

• зовнішні	продуктові
• вихідні	ділянкові
• елементарні	операційні
• внутрішні	ділянкові
• інтегровані	системні потоки
• вхідні	легкі
• поліасортиментні	сумісні
• безперервні	навалові вантажі
• тяжкі	наливні
• масові	несумісні
• тарноштучні	насіпні
• дискретні моно асортиментні	дрібні
• бліщ-потоки	середні



Список рекомендованої літератури

1. Згурська О.М. Маркетингові аспекти забезпечення конкурентоспроможності агропромислових підприємств молокопереробної галузі / О.М. Згурська. – С. 38–43.

2. Григорак М.Ю. Методика оцінки використання потенціалу логістичної інфраструктури / М.Ю. Григорак, Л.В. Костюченко // Економічні науки. Серія «Економіка та менеджмент: зб. навч. праць. Луцький національний технічний університет – Вип. 7 (26). Ч. 4. – 2010. – С. 103–108.

3. Багрова І.В. Складові та фактори конкурентоспроможності / І.В. Багрова, О.Г. Нефедова // Вісник економічної науки України. – 2007. – № 1(11). – С. 11–16. – Науковий журнал.

4. Дудар Т.Г. Основи логістики: навч. посібник / Т.Г. Дудар, Р.В. Волошин. – Тернопіль: Економ-думка, 2006. – 163 с.

5. Крикавський Є. В., Чухрай Н. І. Логістика: компендіум і практикум / Є.В. Крикавський. – К.: Кондор, 2009. – 340 с.

6. Павлов В.А. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка та стратегія забезпечення: монографія. – Д.: ДУЕП, 2006. – 276 с.

7. Горбенко О.В. Логістика: навч. посібник / О.В. Горбенко. – К.: Знання, 2014. – 316 с.

8. Балабан П.Ю. Торговельна логістика: навч. посіб. / П.Ю. Балабан, Н.М. Тягунова, В.І. Місюкевич [та ін.]; М-во освіти і науки України, ВНЗ Укоопспілки «Полтав. ун-т економіки і торгівлі». – К.: ЦУЛІ, 2014. – 147 с.

Тема 13

ФОРМИ ВЕДЕННЯ ОБЛІКУ В НОВОСТВОРЕНОМУ БІЗНЕСІ



Ключові терміни та поняття

- оперативний облік
- статистичний облік
- бухгалтерський облік
- фінансовий облік
- форма ведення бухгалтерського обліку
- облікова політика
- графік документообігу
- наказ про облікову політику
- Податковий кодекс України
- групи платників єдиного податку

13.1. Організація процесу обліку діяльності суб'єктів господарювання

Діяльність будь-якої бізнес-структури неможлива без об'єктивної та комплексної організації обліку, який є функцією управління, заснованою на спостереженні, вимірюванні та реєстрації підприємницьких операцій.

Розрізняють три види обліку: оперативний, статистичний і бухгалтерський.

Оперативний облік здійснюється безпосередньо на робочому місці (виробничій ділянці, складі, цеху тощо) у момент певної господарської операції. Це, наприклад, облік робочого часу, щоденного виробітку, обсягів відвантаженої та реалізованої продукції, витрат, роботи автотранспорту та ін. Оперативний облік слугує для поточного, повсякденного управління підприємством і не потребує суворого документального оформлення. Інформація оперативного обліку може передаватися усно (телефоном, під час бесіди тощо). Порядок ведення не регламентується.

Статистичний облік базується на зборі інформації й узагальнює явища, які мають масовий, загальнодержавний характер. Підприємства не ведуть статистичного обліку. Цим займаються

державні органи статистики у складі Державного комітету статистики (Держкомстату) та регіональних статистичних управлінь. Проте суб'єкти господарювання всіх форм власності зобов'язані надавати органам статистики дані, необхідні для проведення державних статистичних спостережень.

Статистичні дані мають бути достовірними і надаватися в повному обсязі, у встановлені терміни та за зазначеними адресами. Порядок подання статистичних даних визначається у формах державної статистичної звітності, затверджених Держкомстатом.

Службові особи підприємства відповідають за своєчасне і достовірне подання статистичних даних.

До державної статистичної звітності зокрема можуть належати:

- звіт про виробництво продукції;
- звіт про витрати на виробництво продукції, робіт, послуг;
- звіт про фінансові результати;
- звіт про дебіторську та кредиторську заборгованість;
- звіт про рух коштів в іноземній валюті;
- звіт з праці;
- звіт про стан заборгованості по заробітній платі;
- звіт про травматизм на виробництві та його матеріальні наслідки та інші.

Первинні статистичні дані використовуються, як правило, для зведених статистичних робіт, упорядкування збірників, огляду соціально-економічного стану та проведення наукових досліджень.

Відомості, не передбачені законом, можуть надаватися підприємством на договірній основі. На договірній основі надається також статистична інформація юридичним і фізичним особам. Порядок видачі статистичної інформації, а також перелік даних, розмір плати за послуги з надання інформації встановлюється в законодавчому порядку.

Досвід показує, що бухгалтерський облік – це суцільне, безупинне, суворо документоване, взаємозалежне відображення господарської діяльності підприємства. Підприємства зобов'язані організувати і вести бухгалтерський облік. Порядок ведення бухгалтерського обліку визначається відповідним законодавством.

У багатьох країнах світу існує чітка система норм і правил ведення обліку, основами якого є стандарти бухгалтерського обліку. Стандарти щорічно переглядаються та обновляються

спеціально створеними для цього органами (комітетами, радами тощо), які працюють на постійній основі. Нарівні з національними широко використовуються також міжнародні стандарти.

На нинішній день існує два таких основних стандарти:

- ◆ принципи бухгалтерського обліку (General Accepted Accounting Principles – GAAP), що використовуються в основному у США;

- ◆ міжнародні стандарти бухгалтерського обліку – МСБО (International Accounting Standards – IAS), які застосовуються в більшості країн світу.

На основі даних бухгалтерського обліку складаються фінансова, податкова та інші види звітності.

Суб'єкти господарювання будь-яких форм власності зобов'язані надавати звітність у державну податкову інспекцію. Державна податкова інспекція, а також інші державні органи контролю мають право здійснювати інспектування і перевірку бухгалтерського обліку з метою контролю за окремими напрямками діяльності цих структур.

Особливості формування та порядок заповнення, а також перевірки облікових реєстрів передусім визначаються формою ведення бухгалтерського обліку і рівнем технічного оснащення. Форма ведення бухгалтерського обліку – це система взаємопов'язаних облікових реєстрів певної форми (будови) та змісту, що визначає послідовність і техніку облікової реєстрації. Форма ведення бухгалтерського обліку як певна система реєстрів бухгалтерського обліку, порядку і способу реєстрації та узагальнення інформації обирається підприємствами самостійно з додержанням єдиних засад бухгалтерського обліку та з урахуванням особливостей своєї діяльності й технології обробки облікових даних.

Сучасними формами ведення бухгалтерського обліку на вітчизняних підприємствах (крім банківських і бюджетних установ) є: спрощена (з використанням реєстрів обліку майна) та проста (без використання таких), журнально-ордерна і меморіально-ордерна (контрольно-ахова).

Сьогодні бухгалтерський облік виконує не лише контрольні, а й управлінські функції. Його справжнє призначення полягає не стільки у складанні звітності для податкової інспекції, скільки у тому, щоб допомогти керівнику підприємства виявляти слабкі місця в його роботі, усунути їх, а також знаходити шляхи подальшого розвитку підприємства.

У світовій практиці бухгалтерський облік поділяють на фінансовий та управлінський.

Фінансовий облік (англ. financial accounting) – це процес виявлення, вимірювання, реєстрації, накопичення, узагальнення, збереження та надання інформації про діяльність підприємства зовнішнім і внутрішнім користувачам для прийняття рішень. Це звичайний, знайомий нам, бухгалтерський облік.

Управлінський облік (англ. managerial accounting) – система опрацювання та підготовки інформації про діяльність підприємства для внутрішніх користувачів у процесі управління підприємством.

13.2. Ключові аспекти облікової політики суб'єктів мікро- і малого підприємств

Облікова політика – дуже важливий елемент організації підприємства, оскільки вона формує процес бухгалтерського обліку на підприємстві, без якого воно не може здійснювати свою діяльність. Кожна бізнес-структура має право самостійно обирати облікову політику, враховуючи особливості своєї діяльності. Прийнята підприємством облікова політика оформляється відповідним організаційно-розпорядчим документом – наказом або розпорядженням. Облікова політика формується підприємством на календарний рік і не може бути змінена упродовж нього, крім випадків, передбачених законодавством.

Економічну суть поняття облікової політики чітко визначено у Законі України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні», згідно з яким облікова політика – це сукупність принципів, методів і процедур, що використовуються підприємством для складання та подання фінансової звітності.

Суб'єкти малого підприємництва в формуванні облікової політики повинні враховувати такі фактори:

- розмір підприємства і кількість працюючих, щоб довести необхідність створення бухгалтерської служби на підприємстві або обмежитися лише посадою бухгалтера;

- вид діяльності;
- вибір плану рахунків (загальний або спрощений);
- вибір системи оподаткування (загальна або спрощена);
- обрані форми первинних документів та документообіг;
- вибір форми бухгалтерського обліку (журнально-ордерна, спрощена, автоматизована та ін.).

Формування облікової політики потрібно здійснювати за наступними етапами:

1) визначення об'єктів бухгалтерського обліку, щодо яких повинна бути розроблена облікова політика;

2) виявлення, аналіз, оцінювання факторів, під впливом яких здійснюється вибір способів ведення бухгалтерського обліку;

3) вибір і обґрунтування вихідних положень побудови облікової політики;

4) ідентифікація потенційно придатних для застосування підприємством способів ведення бухгалтерського обліку по кожному прийому і для кожного об'єкту;

5) оформлення обраної облікової політики.

Облікова політика може змінюватися, тільки якщо:

1) змінюються статутні вимоги;

2) змінюються вимоги органу, який затверджує положення (стандарту) бухгалтерського обліку;

3) зміни забезпечать достовірніше віддзеркалення подій або операцій у фінансовій звітності підприємства.

Важливими є заходи, здійснювані підприємством з організації бухгалтерського обліку, які необхідно відобразити в наказі про облікову політику:

1) вибір форми організації бухгалтерського обліку;

2) вибір форми бухгалтерського обліку як певної системи реєстрів обліку, порядку і способу реєстрації та узагальнення інформації в них з дотриманням єдиних основ, встановлених Законом № 996, і з урахуванням особливостей своєї діяльності і технології обробки облікових даних, наприклад:

а) реєстри бухгалтерського обліку, затверджені наказом Міністерства фінансів України «Про затвердження Методичних рекомендацій із застосування реєстрів бухгалтерського обліку» від 29.12.2000 № 356;

б) реєстри бухгалтерського обліку для малих підприємств, затверджені наказом Міністерства фінансів України «Про затвердження Методичних рекомендацій із застосування реєстрів бухгалтерського обліку малими підприємствами» від 25.06.2003 № 422;

в) автоматизована форма бухгалтерського обліку – комп'ютерна бухгалтерська програма, що передбачає створення реєстрів бухгалтерського обліку;

3) встановлення правил документообігу і технології обробки облікової інформації.

У даному випадку розробляється графік документообігу, що затверджується розпорядчим документом (наказом, рішенням)

керівника підприємства з метою впорядкування руху і своєчасного отримання для записів у бухгалтерському обліку первинних документів. Тут вказуються дата створення або отримання від інших підприємств або підрозділів документів, порядок ухвалення їх до обліку, передача до обробки і в архів.

Графік документообігу повинен забезпечити оптимальну кількість підрозділів і виконавців, через яких проходить кожен первинний документ, визначати мінімальний термін його знаходження в підрозділі, а також сприяти поліпшенню облікової роботи, посиленню контрольних функцій бухгалтерського обліку, підвищенню рівня його механізації і автоматизації.

13.3. Особливості організації обліку на підприємствах малого бізнесу відповідно до Податкового кодексу України

Одним із напрямів стимулювання розвитку малого бізнесу було запровадження спрощеної системи оподаткування та обліку. Саме стимулювання розвитку малого підприємництва і створення оптимальної податкової системи в Україні покликані виконувати важливі функції загальнодержавного масштабу. Спрощена система оподаткування, обліку та звітності – особливий механізм справляння податків і зборів до бюджету і цільових фондів.

Згідно з ПКУ право працювати за спрощеною системою оподаткування мають фізичні та юридичні особи, що мають документально підтвержене свідоцтво платника єдиного податку. Проведення розрахунків із платниками єдиного податку здійснюється винятково у грошовій формі, і визначення доходів здійснюється за касовим методом, а не за правилом нарахування. Також із введенням ПКУ були змінені параметри діяльності для платників єдиного податку – юридичних і фізичних осіб, що наведені в табл. 13.1.

Фізичні особи-підприємці можуть вибирати для роботи тільки 1–3 групи, для юридичних осіб передбачена 3 група, а для сільгоспідприємств – 4 група.

Як свідчать дані таблиці, розподіл платників податку за групами проведений залежно від обсягів доходу та чисельності працівників. Фізичні особи – підприємці 1 і 2 груп – вважаються платниками єдиного податку з першого числа місяця, наступного за місцем, в якому виписано Свідоцтво, а новостворені суб'єкти господарювання 3–4 груп – з дня їх державної реєстрації.

Таблиця 13.1

ПАРАМЕТРИ ДІЯЛЬНОСТІ ГРУП ПЛАТНИКІВ ЄДИНОГО ПОДАТКУ

Критерії	Фізична особа-підприємець			Юридична особа	
	I група	II група	III група	III група	IV група
Доход за рік (п. 291.4)	не перевищує 300 000 грн	не перевищує 1 500 000 грн	не перевищує 20 000 000 грн	не перевищує 20 000 000 грн	75 % і більше частка сілгосптоваровиробництва
Кількість найманих працівників (п. 291.4)	не використовують працю найманих осіб	– не використовують працю найманих осіб – або не перевищує 10 осіб	не має обмежень	не має обмежень	
Види діяльності (п. 291.4)	здійснюють виключно роздрібний продаж товарів з торговельних місць на ринках та/або надають господарську діяльність з надання побутових послуг населенню	– надання послуг, у тому числі побутових, платникам єдиного податку та/або населенню; – виробництво та/або продаж товарів; – діяльність у сфері ресторанного господарства	не має, крім заборонених для здійснення на спрощеній системі	не має, крім заборонених для здійснення на спрощеній системі	сілгосптоваровиробництво
Обмеження видів діяльності (ст. 291.5)	всі інші види діяльності, крім не заборонених	посередницькі послуги з купівлі, продажу, оренди та оцінювання нерухомого майна, а також здійснюють діяльність з виробництва, постачання, продажу (реалізації) ювелірних та побутових виробів з дорогоцінних металів, дорогоцінного каміння, дорогоцінного каміння органічного утворення та напівдорогоцінного каміння. Такі фізичні особи – підприємці належать виключно до третьої групи платників єдиного податку, якщо відповідають вимогам, встановленим для таких груп;	не має, крім заборонених для здійснення на спрощеній системі	не має, крім заборонених для здійснення на спрощеній системі	—
Ставка податку (ст. 293)	10 % від МЗП	20 % від МЗП	2 % доходу – у разі сплати ПДВ; 4 % доходу – у разі включення ПДВ до складу єдиного податку	2 % доходу – у разі сплати ПДВ; 4 % доходу – у разі включення ПДВ до складу єдиного податку	Від 0,09 % до 0,27 % за 1 га нормативної грошової одиниці землі (в залежності від категорії та розташування)
Податковий період (ст. 294.1)	Рік	Рік	Квартал	Рік	Рік

Також з 1 липня 2012 року дозволено вільний перехід з однієї групи платника єдиного податку до іншої за бажання платника податку на підставі заяви залежно від обсягів доходу та чисельності персоналу. На жаль, не кожен господарюючий суб'єкт може працювати за єдиним податком, тому детальніше розглянемо критерії, за яких не можуть бути платником, а саме:

1) суб'єкти господарювання (юридичні особи та фізичні особи-підприємці), які здійснюють:

а) діяльність з організації, проведення азартних ігор;

б) обмін іноземної валюти;

в) виробництво, експорт, імпорт, продаж підакцизних товарів, пов'язаної з роздрібним продажем товарів (крім роздрібного продажу паливно-мастильних матеріалів у ємностях до 20 л і діяльності фізичних осіб, пов'язаної з роздрібним продажем пива та столових вин);

г) видобуток, виробництво, реалізацію дорогоцінних металів і дорогоцінного каміння, у тому числі органічного утворення (крім виробництва, постачання, продажу ювелірних і побутових виробів із дорогоцінних металів, дорогоцінного та напівкоштовного каміння);

д) видобуток, реалізацію корисних копалин, крім реалізації корисних копалин місцевого значення;

е) діяльність у сфері фінансового посередництва, крім діяльності у сфері страхування, яка здійснюється страховими агентами, визначеними Законом України «Про страхування»;

є) діяльність з управління підприємствами;

ж) діяльність з надання послуг пошти (крім кур'єрської діяльності) і зв'язку (крім діяльності, що не підлягає ліцензуванню);

з) діяльність з продажу предметів мистецтва та антикваріату, діяльність з організації торгів (аукціонів) виробами мистецтва, предметами колекціонування або антикваріату;

і) діяльність з організації, проведення гастрольних заходів;

2) фізичні особи – підприємці, які здійснюють технічні випробування та дослідження, діяльність у сфері аудиту;

3) фізичні особи – підприємці, які надають в оренду земельні ділянки, загальна площа яких перевищує 0,2 га, житлові приміщення та/або їх частини, загальна площа яких перевищує 100 кв. м, нежитлові приміщення (споруди, будівлі) і/або їх частини, загальна площа яких перевищує 300 кв. м;

4) страхові (перестрахові) брокери, банки, кредитні спілки, ломбарди, лізингові компанії, довірчі товариства, страхові компанії, установи накопичувального пенсійного забезпечення, інве-

стиційні фонди і компанії, інші фінансові установи, визначені законом; реєстратори цінних паперів;

5) суб'єкти господарювання, у статутному капіталі яких сукупність часток, що належить юридичним особам, які не є платниками єдиного податку, дорівнює або перевищує 25 %;

6) представництва, філії, відділення та інші відокремлені підрозділи юридичної особи, яка не є платником єдиного податку;

7) фізичні та юридичні особи – нерезиденти;

8) суб'єкти господарювання, які на день подання заяви про реєстрацію платником єдиного податку мають податковий борг, крім безнадійного боргу, що виник внаслідок дії обставин непереборної сили (форс-мажорних обставин).

Загалом зафіксоване у кодексі обмеження сфер діяльності, на які поширюється спрощена система оподаткування, є обґрунтованим. Наступним етапом нашого дослідження буде приділення уваги складу доходів платників єдиного податку – юридичних і фізичних осіб (табл. 13.2).

Дані таблиці чітко відображають усі складові доходів підприємців і суб'єктів господарювання, з яких сплачується єдиний податок. Законодавством України передбачено з 1 січня 2012 р. платники єдиного податку – фізичні особи, сплачувати єдиний внесок на соціальне страхування. Базою оподаткування єдиним податком є сума коштів, що надходить на поточний рахунок у банку платника, тому не є доцільним розгляд складу витрат.

Детальніше приділимо увагу організації ведення обліку платниками єдиного податку. Відповідно до Закону № 4014 з 01.01.2012, залежно від статусу платника єдиного податку, він може вести облік двома способами, а саме: якщо він є платником ПДВ (податок на додану вартість) (тобто застосовує ставку єдиного податку 3 і 5 % або 7 і 10 %), то спрощений бухгалтерський облік зводиться до того, що платник єдиного податку може:

- застосовувати спрощений план рахунків;
- подавати спрощену фінансову звітність (форми 1-МС і 2-МС);
- не здійснювати переоцінку об'єктів основних засобів;
- не створювати забезпечення майбутніх періодів та платежів;
- не створювати резерву сумнівних боргів.

Облік на малих підприємствах повинен бути максимально скорочений і спрощений, оскільки, як правило, тут немає чисельного штату працівників, які виключно займалися б веденням обліку. Разом з тим скорочення і спрощення обліку на малому підприємстві можливе до певної межі, яка забезпечувала б виконання його інформаційної та контрольної функцій. Для підприємств малого бі-

знесу розроблено специфічні форми бухгалтерського обліку, які забезпечуватимуть відображення достовірної, точної, правдивої та повної інформації в обліку. До них належить проста і спрощена форми бухгалтерського обліку.

Таблиця 13.2

ВИЗНАЧЕННЯ СКЛАДУ ДОХОДІВ ПЛАТНИКІВ ЄДИНОГО ПОДАТКУ

Фізособи-підприємці (групи 1–3)	Юридичні особи (група 4)
Що вважатиметься доходом (пп. 292.1 – 292.4 ПКУ)	
дохід у грошовій формі (готівковій і/або безготівковій);	
кредиторська заборгованість, за якою минув строк позовної давності	
безоплатно отримані товари (роботи, послуги)	
фінансова поворотна допомога, надана на строк понад 12 місяців	
дохід комісiонера (включаючи транзитні суми)	
винагорода за договорами доручення, транспортного експедирування, агентськими договорами (без урахування транзитних сум)	
×	Різниця між сумою коштів, отриманих від продажу основних засобів та їх залишковою балансовою вартістю, що склалася на день продажу
×	Дивіденди, не обкладені податком за ПКУ (наприклад, від нерезидента)
Що не вважатиметься доходом (пп. 292.1, 292.11 ПКУ)	
Проценти за кредитами	×
Дивіденди	×
Роялті	×
страхові виплати та відшкодування	×
доходи від продажу рухомого* та нерухомого майна, що належить на праві власності фізичній особі та використовується в її господарській діяльності	×
суми поворотної фінансової допомоги, поверненої протягом 12 календарних місяців з моменту отримання	
суми кредитів	
суми коштів, отримані за внутрішніми розрахунками між структурними підрозділами	

суми ПДВ (ті, хто застосовуватимуть ставку 3 %, братимуть дохід без ПДВ)
суми коштів цільового призначення, що надійшли з Пенсійного фонду та інших фондів загальнообов'язкового державного соціального страхування, з бюджетів або державних цільових фондів, у тому числі в межах державних або місцевих програм
суми коштів (аванс, передплата), які повертаються покупцю товарів (робіт, послуг) – платнику єдиного податку та/або повертаються платником єдиного податку покупцю товарів (робіт, послуг), якщо таке повернення відбувається внаслідок повернення товару, розірвання договору або за листом-заявою про повернення коштів
суми коштів, що надійшли як оплата товарів (робіт, послуг), реалізованих у період сплати інших податків і зборів, установлених ПКУ, вартість яких було включено до доходу юридичної особи при обчисленні податку на прибуток підприємств або загального оподаткованого доходу фізичної особи – підприємця
суми ПДВ, отримані у вартості товарів (послуг), відвантажених (поставлених) платником податку у період його перебування на загальній системі оподаткування
суми коштів або вартість майна, внесені засновниками або учасниками як внесок до статутного фонду платника
суми коштів у частині надмірно сплачених податків і зборів, установлених ПКУ, та суми ЄСВ, що поверталися платникові єдиного податку з бюджетів або державних цільових фондів
дивіденди, отримані юридичною особою – єдиноподатником від інших платників податків, оподатковані в порядку, визначеному ПКУ*.

*Дивіденди, що виплачуються юридичними особами власникам корпоративних прав (засновникам платників єдиного податку), оподатковуються згідно з розд. III і IV цього Кодексу (пп. 292.12 ПКУ).

Також згідно з пп. 292.10 ПКУ не є доходом суми податків і зборів, утримані (нараховані) платником єдиного податку під час здійснення ним функцій податкового агента.

Не є доходом і суми ЄСВ, нараховані єдиноподатником відповідно до закону.

Крім того, згідно з пп. 292.15 ПКУ під час визначення обсягу доходу, необхідного для реєстрації і/або перебування на єдиному податку в наступному звітному періоді, не включається дохід, отриманий як компенсація (відшкодування) за рішенням суду за будь-який попередній звітний період. До таких платежів можна

зарахувати держмити і плату за технічне забезпечення судового процесу. Зверніть увагу: як і раніше, під час визначення доходу збережено касовий підхід – дохід встановлюється за надходженням грошових коштів до каси або на банківські рахунки платників єдиного податку.

Згідно з ПКУ п. 296.1 ст. 296 передбачається ведення книги обліку доходів платниками єдиного податку першої і другої груп, а також платниками третьої групи, що не зареєстровані як платники ПДВ. Однак платники єдиного податку 3 і 5 груп – платники ПДВ облік доходів і витрат ведуть за затвердженою формою і в порядку, що встановлені Міністерством фінансів України.

Для платників єдиного податку 4 і 6 груп не передбачено ведення книги обліку, тобто вони використовують дані спрощеного бухгалтерського обліку доходів і витрат з урахуванням положень п. 44.2 ст. 44 ПКУ. Відповідно, проста форма бухгалтерського обліку може застосовуватися малими підприємствами, що не здійснюють виробництво продукції та робіт, пов'язаних із великими матеріальними втратами (торгівля, постачання, наука, послуги) і проводять за місяць не більше як 100 господарських операцій.

Під час використання такої форми ведення обліку на підприємстві може застосовуватися спрощений або робочий План рахунків бухгалтерського обліку. Цей План рахунків носить рекомендаційний характер, тобто не виключення, що суб'єкти малого бізнесу мають право застосовувати загальний План рахунків.

План рахунків бухгалтерського обліку передбачає використання для обліку витрат лише рахунки 9 класу (рахунки: 90 – Собівартість реалізації, 91 – Загальновиробничі витрати, 96 – Інші витрати). Також методичні рекомендації № 720, що призначені, для неплатників ПДВ, які ведуть спрощений (а точніше – суперспрощений, або простий) облік без застосування подвійного запису, тобто вони можуть вести облік доходів і витрат у спеціальних журналах і відомостях. Крім того, за бажанням суб'єкта малого підприємництва, який має право на ведення спрощеного бухгалтерського обліку, він дозволяє ведення звичайного бухгалтерського обліку, як це роблять середні та великі підприємства. Платники єдиного податку 4–6 групи мають право самостійного вибору ведення бухгалтерського обліку із використанням подвійного запису, а також ведення бухгалтерського обліку у повнішому вигляді.

У той же час спрощена система оподаткування є найдієвішим інструментом підтримки малого бізнесу у переважній більшості розвинених країн. Інша річ, що механізм її функціонування там досконаліший, ніж в Україні. Наприклад, у Словаччині фізичні особи можуть застосовувати спрощену систему оподаткування, обліку та звітності, якщо їх виручка не перевищує 500 тис. євро. Ключовою перевагою даної системи є відчутне спрощення системи обліку, а також право не використовувати касові апарат. Стосовно спрощення, власне, системи оподаткування, то доходи таких підприємців оподатковують за такою ж ставкою, як і звичайні доходи населення і прибуток корпорацій – 19 %. І це справедливо.

Запитання для самоперевірки

1. Які види обліку на підприємстві вам відомі?
2. Охарактеризуйте форми ведення бухгалтерського обліку на підприємстві. Яку з даних форм ви обрали б для власної компанії? Відповідь обґрунтуйте.
3. Визначте ключові напрями облікової політики малого підприємства. Щоб ви використали на своїй компанії?
4. Виокремте особливості організації обліку на підприємствах малого бізнесу відповідно до Податкового кодексу України.
5. Охарактеризуйте основні складові визначення доходів платників єдиного податку.

Список рекомендованої літератури

1. *Селезньов В.В.* Основи ринкової економіки України: Влада. Право. Підприємництво. Фінанси. Податки. Маркетинг. Менеджмент. Торгівля. Реклама: посібник. – К.: А.С.К., 2006. – 687 с.
2. *Безверхий К.В.* Інформаційний комплекс облікової системи та звітності в Україні: монографія / К.В. Безверхий, Т.В. Бочуля. – К.: ЦУЛ, 2014. – 184 с.
3. *Богатирьова Є.М.* Податкова система: навч. посібник / [Є.М. Богатирьова, В.П. Волошук, В.Г. Баранова та ін.]; за заг. ред. В.Г. Баранової; М-во освіти і науки України, Одес. нац. екон. ун-т. – Одеса: ВМВ, 2014. – 342 с.

4. *Верига Ю.А.* Облік і звітність суб'єктів малого підприємництва: навч. посіб. / Ю.А. Верига, Є.А. Карпенко, Г.О. Соболев, Н.О. Кулявець; М-во освіти і науки України, Полтав. ун-т економіки і торгівлі. – К.: ЦУЛ, 2014. – 272 с.

5. *Поддєрьогін А.М.* Оподаткування суб'єктів підприємництва: презентаційний курс: навч. посібник / [А.М. Поддєрьогін, О.М. Грицино, О.Є. Журавльова та ін.; за заг. ред. А.М. Поддєрьогіна; голова редкол.: А.М. Поручник]; М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київський нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана», Центр магістерської підготов. – К.: КНЕУ, 2014. – 366 с.

6. *Сметанко О.В.* Проблеми і перспективи розвитку внутрішнього аудиту в акціонерних товариствах України: монографія / О.В. Сметанко. – К.: КНЕУ, 2014. – 462 с.

7. Україна. Закони. Податковий кодекс України: чинне законодавство зі змінами та допов. станом на 3 лютого 2014 року: офіц. текст. – К.: Паливода А.В., 2014. – 712 с.

Тема 14

ІНТЕРНЕТ-ТЕХНОЛОГІЇ В БІЗНЕСІ



Ключові терміни та поняття

- інтернет-бізнес
- інтернет-магазин
- SEO-оптимізація
- інтернет-реклама
- контекстна реклама
- банерна реклама
- партнерська програма
- віртуальне підприємство
- сайт-візитка
- стратегія пошукової розкрутки сайту
- коефіцієнт конверсії

14.1. Основи розвитку бізнесу за допомогою Інтернету

Інтернет-бізнес – сукупність усіх видів ведення комерційної діяльності та ділової активності в рамках електронної мережі Інтернет зі своєю певною специфікою і можливостями з метою задоволення потреб користувачів мережі та отримання різних благ.

Електронну комерцію можуть здійснювати юридичні особи, індивідуальні підприємці. Право на провадження бізнесу в сфері Інтернету повинне надаватись з моменту державної реєстрації. Суб'єктам, які займатимуться електронною комерцією, необхідно надавати клієнтам і відповідним державним органам інформацію про свій правовий статус і результати діяльності.

Питання про підтримку малого і середнього бізнесу в мережі Інтернет досить актуальне. Компанії і приватні підприємці, які хочуть представити свій бізнес в електронних мережах і розширити ринки збуту своєї продукції і/або послуг, можуть скористатися такими варіантами.

1. Замовлення власного сайту в спеціалізованій компанії.

Основні переваги – обраний особисто ексклюзивний дизайн, програмний зміст, наповнення, повний контроль.

Основні недоліки – вагомі витрати, потрібні платний хостинг або сервер, програміст для управління, значний обсяг коштів і часу на розкрутку і просування.

2. Підключення до платного сервісу / каталогу або інше.

Основні переваги – нижчий рівень витрат порівняно з попереднім варіантом, не потрібні фахівці, не треба купувати хостинг або сервер, невелике індексування сторінок (сторінки – акаунта) пошуковими системами, порівняна легкість в управлінні наповненням.

Основні недоліки – сторінки (в більшості випадків одна сторінка – акаунт) необхідно шукати в каталогах і підкаталогах, відносно і нестабільне просування в пошукових системах, обмеженість у можливостях (нерідко залежно від суми оплати), шаблонність. Підходить лише для просування вже готового сайту.

3. Використання загальнодоступних безкоштовних сервісів.

Основні переваги – безкоштовно, на перший погляд не потрібні фахівці, не треба купувати хостинг або сервер, невелике індексування сторінок (акаунту) пошуковими системами, порівняна легкість в управлінні змістом.

Основні недоліки – такі акаунти практично нічого не значать для пошукових систем, шаблонність, низький рівень представництва для партнерів і клієнтів.

На окрему увагу заслуговують безкоштовні сайти від Google, але потрібно враховувати, що вони були запущені з певною метою – розвиток контекстної реклами AdWords від того ж Google.

4. Використання всіх можливих варіантів.

Основні критерії при виборі варіанту, бажані складові:

- використання новітніх інтернет-технологій, таких як AJAX;
- «чистота» і «незасміченість», тобто без великої кількості реклами, спливаючих вікон, різного спаму;
- простота, функціональність, корисність, надійність, працездатність, різноманітність, виокремлення та виділення інформації;
- присутність довідкової інформації (on-line перекладач, карти, телефонні коди та індекси, комерційні курси валют, прогнози погоди);
- безкоштовність або платність (розмір плати);
- відвідуваність проекту.

Переваги в появі представництва підприємства чи підприємця в мережі для їхнього бізнесу – розширення ринку збуту, підвищення уваги до своєї компанії, соціальна необхідність у публічності.

Негативними факторами, що перекреслюють позитивні аспекти, можуть слугувати – непомірність у дизайні, наборі функцій і ускладненні процесу доступу до інформації і/або процесі купівлі товарів і послуг, також недостатність інформації.

Розробка і розкручування сайтів – один із найпопулярніших напрямів бізнесу в Інтернеті, побудований за принципом «бізнес на бізнесі».

Розробка сайту, порталу або проекту – трудомісткий, багатогранний, вартісний процес, що вимагає затрат часу, професійних навичок у програмуванні, верстці інформації, дизайні та ін. Метою даного процесу є створення електронного масиву даних, зрештою виведеного в web-інтерфейс, для окремо взятої компанії або фізичної особи для здійснення ним надання інформації про себе, своєї компанії широкому колу користувачів електронних мереж. Дану роботу проводять, як правило, команди фахівців, тобто такі ж підприємства, яким вони надають такі послуги.

Джейсон – творець унікального автомобільного сайту Autocricket.com, після школи пішов працювати до департаменту маркетингу автомобільної компанії. Там у нього народилася ідея створити сайт, який буде приносити максимальну допомогу покупцям для найбільш оптимального вибору автомобіля. Інформацію про потреби покупців Джейсон продавав автомобільним дилерам. За половину вкладених коштів в онлайн-рекламу Джейсон щораз подвоював прибуток. З часом вдалося зацікавити інвесторів на суму 250 тис. дол. Вже в 2009 р. чиста виручка сайту становила 1,2 млн дол., а в 2010 – цілих 6 млн дол.

SEO-оптимізація – розкрутка сайту з використанням не тільки «білих», але й «чорних» технологій. Цей постійний процес зрештою дає максимально можливий результат. Така оптимізація повинна здійснюватися професіоналами, і коштує досить недешево.

PTC і PTW сайти. PTC (Paid To Click) і PTW (Paid To Work) – два види онлайн-заробітку, засновані в основному на трафіку користувачів. Призначені для користувачів, які хочуть заробляти не виходячи з дому. У першому випадку власник сайту отримує прибуток від численних переходів на інтернет-ресурси, з якими раніше було укладено договір про збільшення відвідуваного трафіку останнього. У другому випадку оплата не йде безпосередньо, але власник сайту отримує у великій кількості необхідну йому інформацію (залежно від потреб певного власника сайту), яка часто продається за значно більшу суму, ніж витрачено на її пошук.

Інтернет-реклама. Рекламний бізнес в Інтернеті – одна з основ його фінансової складової. Сама суть реклами не спотворюється і не змінюється, змінюються засоби і способи її розміщення залежно від специфіки мережі в тій чи іншій її частині. Рекламним бізнесом у Мережі займаються не тільки спеціалізовані компанії та структури, а й навіть мало відвідуваний сайт. У багатьох випадках реклама – єдиний шанс сайту на існування, самоокупність.

Можна виокремити такі види реклами в інтернет-мережі: контекстна реклама (рекламні блоки, реклама у вигляді розтяжок, біжучий рядок) та банерна реклама.

Партнерська програма – одна або комплекс дій, одноразовий або довготривалий, групи осіб, спільноти, що представляє свої сайти, які мають однорідні цілі та які використовують однакові підходи для їх здійснення.

Види партнерських програм не обмежені – це можуть бути й обмін посиланнями на сайтах, й обмін рекламою (за принципом банерних мереж або за домовленістю), й допомога в просуванні сайтів (у тому числі й розкручування) по своїх каналах тощо.

Такі програми можуть бути платними і безкоштовними. Більш якісні програми завжди оплачуються і деколи коштують недешево, але дають відчутний результат. Основний зміст полягає в правильному виборі необхідної програми або їх комплексу.

Віртуальне підприємство – підприємство, яке складається зі співтовариства географічно розділених економічних суб'єктів, які взаємодіють у процесі виробництва, використовуючи переважно електронні засоби комунікацій. На відміну від традиційних, віртуальні підприємства вільні у формуванні та реорганізації своєї структури і підборі учасників. Деякі автори називають віртуальні підприємства мережними підприємствами. Як правило, йдеться про мережі партнерів (підприємств, організацій, окремих колективів і людей), які спільно розробляють, виробляють і збувають продукцію.

14.2. Проектування комерційного сайту компанії

У сучасних умовах наявність у підприємства корпоративного сайту вважається не просто справою престижу, а й необхідністю. Створення і підтримка (регулярне оновлення інформації) сайту є одним із важливих елементів рекламної діяльності підприємств в Інтернеті. Величезна конкуренція на ринку реклами в мережі є найбільш переконливим доказом того, що реклама компанії в Інтернеті дає відчутні результати за порівняно мінімальну вартість.

Промо-сайт – створюється для просування окремої послуги або товару; містить інформацію про товар/послугу, реєстраційні форми, форми онлайн-замовлень, контактну інформацію. Вимоги до таких сайтів: добре завантажуватись навіть у разі низької якості зв'язку, структура і дизайн не мають значно змінюватися при відключеній графіці, дизайн повинен бути витриманий у

стилі товару/послуги або у стилі рекламної кампанії, для якої зроблений.

Сайт-візитка – простий вид сайту, містить тільки контактну інформацію і дозволяє лише позначити присутність підприємства в інтернет-мережі. Сайт-візитка: як правило, до 10 сторінок, робиться в статичному вигляді (html-сторінки), містить відомості про підприємство, опис послуг, контактну інформацію. Оновлюється фахівцем, що володіє технологією програмування в середовищі html. Вартість створення від 1000–1500 у.о.

Розробка стратегії просування розпочинається з вирішення кількох питань, серед яких основним має бути визначення:

- ✓ способів отримання максимальної користі від вкладень;
- ✓ ключових запитів;
- ✓ топових позицій (чи буде це ТОП-3, 7 або 10 для кожного з пошукових запитів);
- ✓ вигоди від контекстної реклами і запитів для неї;
- ✓ запитів, за якими прийде максимальний відсоток найімовірніших цільових клієнтів серед відвідувачів сайту.

Під час створення стратегії просування потрібне проведення аналізу ефективності кожної з позицій. Тільки в цьому випадку можна очікувати результативності та ефективності роботи такого процесу просування і виправданості бюджету.

Визначення частотності. Мільйони користувачів щодня закидують пошукові системи запитами, при цьому інтереси і потреби переважно мають стандартний характер. Статистика пошукових систем фіксує частотність того, як користувач застосовує ключові словосполучення, включаючи словоформи. Одні запити виходять на лідируючі позиції, інші опускаються в самий низ списку. До верхньої межі можна сміливо відносити десятки мільйонів запитів, ну а нижня межа – один раз на місяць, тобто дуже специфічний або вузькопрофесійний запит.

Якщо спробувати визначити середні межі частотності, то вийде приблизно таке:

- низькочастотні запити – приблизно до тисячі в місяць;
- середньочастотні – від тисячі до трьох тисяч;
- високочастотні – понад три тисячі.

Конкурентність ключових запитів. Основна конкурентна боротьба розгортається між компаніями, що просувають сайти, за першу десятку місць у популярних пошукових системах. Така боротьба і породжує нерівність ключових запитів. Частота і конкурентність запитів міцно і нерозривно взаємопов'язані. Високочастотний запит може стати причиною появи нецільового трафі-

ку, а може привести на комерційний сайт цільову аудиторію, що цінується вище. У зв'язку з цим високочастотні запити виявляються як висококонкурентні, а низькочастотні – низькоконкурентними, але така залежність не лінійна.

За результатами проведених досліджень можна виділити такі стратегії просування сайтів:

- стратегія просування за загальними запитами або ключовими словами припускає серйозну боротьбу з високою конкуренцією і вимагає чимало зусиль для виходу в топ-10. Дана стратегія популярна лише серед великих брендів, які давно зарекомендували себе і добре відомі. Вона стає ефективною лише за наявності для користувача мультिवибору на сайті;

- стратегія просування за категоріями спрямована на цільову аудиторію, яка знає, що шукає. Користувач вводить ті запити, які приводять його на індексовані по ключовому параметру внутрішні сторінки сайту. Дана стратегія ефективна за наявності конкурентних цін на товари і послуги, а також відповідних умов їх придбання;

- стратегія просування за низькочастотними запитами розрахована на аудиторію, яка задає дуже рідкісні, вузькі і більш цільові запити. Такий користувач заздалегідь мотивований на придбання товару або послуги, але за найнижчою ціною і на найвигідніших умовах;

- змішана стратегія – найоптимальніша, оскільки допомагає привернути користувача з різних аудиторій і збільшити відсоток потенційних клієнтів. Саме ця стратегія приймається до дії найчастіше, оскільки чистий вид стратегії з пошукової оптимізації не може гарантувати стовідсоткову ефективність перетворення користувача в покупця.

Неправильно обрана стратегія, а також застосування заборонених прийомів можуть призвести до зниження позицій, здавалося б, надійного і давно існуючого сайту. Виникає це часто у зв'язку з нерозвиненістю ринку. Брак досвіду, як у оптимізаторів, так і у замовників, не здатних оцінити результати праці обраного фахівця, призводить до того, що навіть правильно створений ресурс вимагає внесення безлічі корективів аж до зміни всього – контенту, навігації, графіки, внутрішньої посилальної структури, виходячи з принципів юзабіліті та ін. Щоб не платити двічі, варто від самого початку знайти правильний підхід і справжнього фахівця.

Оцінювати ефективність використання інтернет-ресурсів можна за допомогою засобів інтернет-статистики, які дозволяють

збирати найповнішу статистичну базу даних. Зібрану інформацію можна досліджувати за будь-яким цільовим сегментом, вибирати різні масиви та їх перетини, вивчати окремі аспекти і тематичні сегменти.

14.3. Оцінювання результативності використання інтернет-технологій у бізнесі

Ефективність функціонування будь-якого інтернет-проекту визначається за його прибутковістю. Для розрахунку прибутковості інтернет-проекту необхідно:

- 1) визначити статті доходу і витрат;
- 2) обчислити доходи і витрати за відповідний період часу;
- 3) розрахувати прибуток як різницю між доходами і витратами;
- 4) проаналізувати результат, зробити відповідні висновки і, якщо потрібно, провести по можливості обґрунтоване коригування відповідних збиткових статей для поліпшення показників.

Витрати. Для оцінки функціонування інтернет-проекту необхідно визначити статті витрат. Витрати можуть визначатися таким чином: розробка (купівля) інтернет-проекту, хостинг, канали зв'язку, доменне ім'я, заробітна плата персоналу, оновлення інтернет-проекту, маркетинг (просування інтернет-проекту), податки та інші витрати.

Розглянемо детальніше кожен статтю витрат.

1. Розробка (купівля) інтернет-проекту. Витрати на створення (купівлю) інтернет-проекту за період часу T можуть бути виражені показником R_{1T} , який обчислюється за формулою:

$$R_{1T} = \sum_{i=1}^T \sum_{j=1}^M R_{1ji} \quad (14.1)$$

де в даній і наступних формулах $i = 1, T$ – період часу (місяць, квартал, рік); – статті витрат на розробку (купівлю) інтернет-проекту; M – загальна кількість статей витрат; R_{1ji} – витрати на статтю витрат j за час i .

Наприклад, компанія несе певні витрати на розробку бізнес-плану інтернет-проекту, оплачує веб-дизайнерській фірмі створення сайту. Крім того, компанія може придбати готовий інтернет-проект.

2. Хостинг. Компанія зазвичай щомісяця оплачує витрати, пов'язані з розміщенням свого інтернет-проекту в мережі. Показ-

ник R_{2T} визначає загальні витрати на хостинг за період часу T , який представлений формулою:

$$R_{2T} = \sum_{i=1}^T \sum_{j=1}^Q R_{2ji} \quad (14.2)$$

де $j = 1, Q$ – статті витрат на хостинг; Q – загальна кількість статей витрат; R_{2ji} – витрати на статтю витрат j за час i .

Наприклад, компанія витрачає певну суму коштів щомісяця на оренду двох серверів (дві статті витрат, $Q = 2$).

3. Канали зв'язку. Щомісяця компанія несе певні витрати на користування Інтернетом та іншими каналами зв'язку (телефон, факс, пошта). Показник R_{3T} виражає загальні витрати за користування каналами зв'язку за період часу T . Даний показник визначається за формулою:

$$R_{3T} = \sum_{i=1}^T \sum_{j=1}^S R_{3ji} \quad (14.3)$$

де $j = 1, S$ – статті витрат на канали зв'язку; S – загальна кількість статей витрат на канали зв'язку; R_{3ji} – витрати на статтю витрат j за час i (витрати на канал зв'язку j за час i).

У даному випадку враховуються тільки ті витрати на канали зв'язку, які пов'язані з онлайн-діяльністю компанії. Наприклад, працівник компанії дзвонить інтернет-покупцеві для перевірки його кредитної картки.

4. Доменне ім'я. Компанія витрачає певну суму коштів на реєстрацію, продовження і покупку доменних імен за інтервал часу T . Дана стаття витрат визначається показником R_{4T} , який обчислюється за формулою:

$$R_{4T} = \sum_{i=1}^T \sum_{j=1}^L R_{4ji} \quad (14.4)$$

де $j = 1, L$ – статті витрат на операції з доменами; L – загальна кількість статей витрат; R_{4ji} – витрати на статтю витрат j за час i .

Наприклад, компанія реєструє 50 доменних імен за 400 дол., набуває два домени за 5000 дол. і продовжує 100 доменних імен за 700 дол.. У даному випадку кількість операцій з доменами дорівнює трьом, тобто $L = 3$.

5. Заробітна плата персоналу. Щомісяця співробітники компанії за адміністрування інтернет-проекту отримують певну заробітну плату. показник R_{5T} визначає загальні витрати на виплату заробітної плат (з урахуванням єдиного соціального податку) і обчислюється за формулою:

$$R_{5T} = \sum_{i=1}^T \sum_{j=1}^D R_{5jt} \quad (14.5)$$

де $j = 1, D$ – працівники; D – загальна чисельність працівників; R_{5ji} – заробітна плата працівника j за час i .

6. Оновлення інтернет-проекту. Витрати на оновлення сайту за період часу T визначаються показником R_{6T} , який обчислюється за формулою:

$$R_{6T} = \sum_{i=1}^T \sum_{j=1}^P R_{6ji} \quad (14.6)$$

де $j = 1, P$ – статті витрат; P – загальна кількість оновлень інтернет-проекту; R_{6ji} – витрати на оновлення j за період часу i .

Наприклад, до витрат на оновлення інтернет-проекту належать витрати на зміну дизайну, структури та інформаційного наповнення сайту.

7. Маркетинг (просування інтернет-проекту). показник R_{7T} визначає загальні витрати на маркетинг (просування сайту) за інтервал часу T і обчислюється за формулою:

$$R_{7T} = \sum_{i=1}^T \sum_{j=1}^W R_{7jt} \quad (14.7)$$

де $j = 1, W$ – статті витрат; W – загальна кількість витрат на маркетинг; R_{7ij} – витрати на статтю витрат j за інтервал часу i .

Наприклад, якщо компанія рекламує свій сайт, використовуючи ряд інструментів інтернет-реклами: контекстну ($j = 1$) і банерну ($j = 2$) рекламу, платне додавання сайту в директорії ($j = 3$), то в даному випадку $W = 3$. Крім того, компанія може просувати свій інтернет-ресурс традиційними методами: публікувати адресу свого сайту в журналах і газетах, розміщувати його на своїх товарах і рекламних буклетах.

8. Податки. Компанія несе певні витрати на виплату податків за відповідний період часу T . Показник R_{8T} визначає загалом

льні витрати на виплату податків за час T і обчислюється за формулою:

$$R_{sT} = \sum_{i=1}^T \sum_{j=1}^F R_{sijt} \quad (14.8)$$

де $j = 1, F$ – стаття податкових виплат; F – загальна сума витрат на виплату податків; R_{sijt} – витрати на статтю витрат j за інтервал часу i (витрати на виплату податку j за період часу i).

Слід зазначити, що в даному випадку враховуються тільки ті суми податкових виплат, які пов'язані з онлайнною діяльністю компанії. Наприклад, компанія продає товари та послуги через свій сайт.

9. Інші витрати (необхідне комп'ютерне обладнання, витратні матеріали, витрати на комунікацію з клієнтами, транспортні витрати, оренда приміщення, витрати на придбання товарів і послуг та інші).

Показник, який визначає загальну суму витрат обчислюється як сума дев'яти розглянутих вище статей витрат.

Доходи від онлайнної діяльності компанії формуються з таких складових: інтернет-реклама, продаж товарів і/або послуг та інших доходів.

1. Дохід від інтернет-реклами D_{1T} за період часу T визначається за формулою:

$$D_{1T} = \sum_{i=1}^T \sum_{j=1}^K D_{1ijt} \quad (14.9)$$

де $j = 1, K$ – стаття доходу; K – загальна кількість статей доходу від інструментів інтернет-реклами; D_{1ijt} – прибуток від j -го виду інтернет-реклами, отримана за період часу i .

Наприклад, рекламодавці придбали за січень банерної реклами на суму 1000 у.о. і контекстної реклами на суму 5000 у.о. Таким чином, загальна кількість статей доходу дорівнює двом ($K = 2$).

2. Дохід від продажу товарів і послуг D_{2T} за інтервал часу T визначається за формулою:

$$D_{2T} = D_{2TOnline} + D_{2TOffline} \quad (14.10)$$

де $D_{2TOnline}$ – прибуток від продажу товарів і послуг через сайт компанії в Інтернеті за час T ; $D_{2TOffline}$ – прибуток від продажу то-

варів і послуг у офлайн за допомогою сайту за час T . $D_{2Tonline}$ обчислюється за формулою:

$$D_{2Tonline} = \sum_{t=1}^T \sum_{j=1}^G D_{2onlinejst} \quad (14.11)$$

де $j = 1, G$ – вид продаваного товару і/або послуги в Інтернеті; G – загальна кількість продаваних видів товарів і/або послуг в Інтернеті; $D_{2onlinej}$ – прибуток, отриманий від продажу j -го виду товару або послуги за час i в онлайн (на сайті компанії).

$D_{2Toffline}$ обчислюється за формулою (14.12):

$$D_{2Toffline} = \sum_{i=1}^T \sum_{j=1}^V D_{2offlinejst} \quad (14.12)$$

де $j = 1, V$ – вид продаваного товару і/або послуги; V – загальна кількість продаваних видів товарів і/або послуг; $D_{2offlinej}$ – прибуток, отриманий від продажу j -го виду товару або послуги за час i в офлайн за допомогою сайту.

3. Інші доходи визначаються як показник D_{3T} отриманих доходів за час T за формулою:

$$D_{3T} = \sum_{i=1}^T \sum_{j=1}^Z D_{3jst} \quad (14.13)$$

де $j = 1, Z$ – стаття доходу; Z – загальна кількість отриманих інших видів доходу; D_{3ji} – сума отриманого j -го виду доходу за час i .

Наприклад, додатковий дохід отриманий компанією від продажу одного з її інтернет-ресурсів.

Чистий дохід D_i за період часу i визначається за формулою:

$$D_i = \sum_{j=1}^K D_{1jt} + \sum_{j=1}^G D_{2onlinejst} + \sum_{j=1}^V D_{2offlinejst} + \sum_{j=1}^Z D_{3jst}, i = 1, T \quad (14.14)$$

Чистий дохід D_T за інтервал часу T визначається за формулою:

$$D_T = \sum_{j=1}^N D_{jT} \quad (14.15)$$

де $j = 1, N$ – стаття доходу; D_{jT} – складові загального доходу за час T .

Оцінка ефективності онлайн-діяльності компанії за період часу T визначається показником P_T , який визначається за формулою:

$$P_T = D_T - R_T, \quad (14.16)$$

де D_T – чистий дохід, отриманий за інтервал часу T ; R_T – загальні витрати за період часу T .

Показник P_T є чистим прибутком компанії, вираженим у грошових одиницях і отриманим у результаті її онлайн-діяльності за період часу T .

Таким чином:

при $P_T > 0$ компанія отримує прибуток, а її інтернет-проект ефективно функціонує;

при $P_T = 0$ компанія отримує нульовий прибуток; у даному випадку потрібно проаналізувати онлайн-діяльність компанії за період часу T і провести коригування її показників витрат і прибутковості в бік збільшення прибутку; необхідно визначити перспективи функціонування даного інтернет-проекту і прийняти відповідне рішення про його подальшої діяльності;

при $P_T < 0$ компанія зазнає збитків, а її інтернет-проект неефективно функціонує; у даному випадку потрібно здійснити детальний аналіз онлайн-діяльності компанії за період часу T і провести коригування показників витрат і прибутковості в бік збільшення прибутку; необхідно прийняти рішення про подальше функціонування збиткового інтернет-проекту.

Слід зазначити, що оцінка ефективності онлайн-діяльності компанії або її чистий прибуток за період часу і визначається показником P_i , який розраховується за формулою

$$P_i = D_i - R_i, \quad (14.17)$$

де D_i – чистий дохід, отриманий за інтервал часу i ; R_i – загальні витрати за період часу i .

Економія витрат. Загальна економія витрат Z_T компанії від використання сучасних інформаційних технологій (сайт компанії, електронна пошта, Інтернет і т. д.) за період часу T визначається за формулою:

$$Z_T = Z_{Tk} + Z_{Ta} + Z_{Td}, \quad (14.18)$$

де Z_{Tk} – економія витрат на комунікацію з клієнтами; Z_{Ta} – економія витрат компанії на маркетинг; Z_{Td} – економія витрат компанії на інші джерела.

Економія витрат на комунікацію з клієнтами Z_{Tk} визначається за формулою:

$$Z_{Tk} = \sum_{i=1}^T \sum_{j=1}^M Z_{jTk} \quad (14.19)$$

де $j = 1, M$ – види економії на комунікації; M – загальна кількість видів економії на комунікації; Z_{jTk} – сума економії витрат на j -й вид комунікації за період часу i .

Наприклад, компанія завдяки використанню свого сайту заощадила за минулий місяць на телефонні дзвінки 200 у.о. і на поштові відправлення своїм клієнтам – 120 у.о. В даному випадку $M = 2$. Таким чином, $Z_{Tk} = 320$ у.о.

Показник Z_{jTk} визначається за формулою:

$$Z_{jTk} = R_{jTk}^0 - R_{jTk} \quad (14.20)$$

де R_{jTk} – витрати компанії на j -й вид комунікації за аналогічний період часу i до застосування інтернет-технологій; R_{jTk} – витрати компанії на j -й вид комунікації за період часу i після впровадження інтернет-технологій.

Таким чином, формула (14.19) приймає розгорнутий вигляд:

$$Z_{Tk} = \sum_{i=1}^T \sum_{j=1}^M (R_{jTk}^0 - R_{jTk}) \quad (14.21)$$

Показник Z_{Ta} визначає економію витрат компанії на маркетинг. Наприклад, компанія, рекламуючи свій товар в Інтернеті, стала витрачати менше коштів на традиційні джерела реклами та скоротила обсяг рекламної смуги в газетах і журналах, так як докладна інформація про рекламований товар опублікована на її сайті.

Показник Z_{Ta} визначається за формулою:

$$Z_{Ta} = \sum_{i=1}^T \sum_{j=1}^N Z_{jTa} \quad (14.22)$$

де $j = 1, N$ – види економії на маркетинг; N – загальна кількість видів економії на маркетинг; Z_{jTa} – сума економії витрат на j -й елемент маркетингу за період часу i .

Наприклад, компанія завдяки публікації адреси свого сайту із зазначенням короткої рекламної інформації скоротила рекламну смугу і заощадила на рекламі в газеті A за минулий місяць 50 у.о., в журналі L – 120 у.о. В даному випадку $N = 2$. Таким чином, $Z_{Ta} = 170$ у.о.

Показник Z_{jia} визначається за формулою:

$$Z_{jia} = R_{jia}^0 - R_{jia} \quad (14.23)$$

де R_{jia} – витрати компанії на j -й елемент маркетингу за аналогічний період часу і до застосування інтернет-технологій; R_{jia} – витрати компанії на j -й елемент маркетингу за період часу і після впровадження інтернет-технологій.

Таким чином, формула (14.22) приймає розгорнутий ви:

$$Z_{Ta} = \sum_{i=1}^T \sum_{j=1}^N (R_{jia}^0 - R_{jia}) \quad (14.24)$$

Слід враховувати, що проведення великих рекламних кампаній вимагає серйозних матеріальних витрат. Тому розрахунки економії витрат будуть правильними, якщо не враховувати витрати на проведення великої рекламної кампанії за період часу до і після застосування інтернет-технологій. Необхідно враховувати і порівнювати тільки поточні витрати за період часу до і після впровадження інтернет-технологій.

Економія витрат компанії на інші джерела. Показник Z_{Td} виражає економію витрат компанії на інші джерела.

Показник Z_{Td} визначається за формулою:

$$Z_{Td} = \sum_{i=1}^T \sum_{j=1}^K Z_{jia} \quad (14.25)$$

де $j = 1, K$ – інші види економії; K – загальна кількість інших видів економії; Z_{jia} – сума економії витрат на j -й вид економії за період часу i .

Показник Z_{jid} визначається за формулою:

$$Z_{jid} = R_{jia}^0 - R_{jia} \quad (14.26)$$

де R_{jid} – витрати компанії на j -й вид економії за аналогічний період часу і до застосування інтернет-технологій; R_{jid} – витрати компанії на j -й вид економії за період часу і після впровадження інтернет-технологій.

Таким чином, формула (14.25) приймає розгорнутий вигляд:

$$Z_{T,d} = \sum_{i=1}^T \sum_{j=1}^K (R_{jtd}^0 - R_{jtd}) \quad (14.27)$$

Загальна економія витрат Z_i компанії від використання сучасних інформаційних технологій (сайт компанії, електронна пошта, Інтернет тощо) за період часу i визначається за формулою:

$$Z_i = \sum_{j=1}^M (R_{jtk}^0 - R_{jtk}) + \sum_{j=1}^N (R_{jta}^0 - R_{jta}) + \sum_{j=1}^K (R_{jtd}^0 - R_{jtd}), i = 1, T \quad (14.28)$$

Для обґрунтованого визначення економії витрат необхідно проаналізувати кожен вид економії витрат окремо і враховувати різні фактори, які вплинули і впливають на діяльність компанії за досліджувані періоди. Наприклад, розширення компанії сприяло збільшенню відповідних витрат на комунікації, маркетинг і т. д. Тому в даному випадку необхідно визначити коефіцієнт даного збільшення і порівнювати минуле і поточний стан компанії, враховуючи зростання бізнесу, маркетингові заходи і т. д.

Наведена методика оцінювання ефективності функціонування інтернет-проекту може досить легко використовуватися власниками інтернет-проектів.

У ході розкрутки сайту в інтернеті здійснюється регулярний моніторинг ефективності рекламної кампанії. Під час розміщення контекстної або банерної реклами відстеження результатів дозволяє вчасно скоригувати текст оголошення, зображення, слоган, підібрати нові майданчики для показу і т. д. Як наслідок, оптимізуються витрати на рекламу і зростання конверсія.

Для оцінювання ефективності інтернет-реклами аналізуються такі показники:

1) хіти – це переглянуті сторінки. Їх кількість в одиницю часу дозволяє визначити рекламну потужність сайту;

2) хости – унікальні користувачі, що роблять хіти (переглядали сторінки). Кожному відвідувачеві відповідає окрема IP-адреса, з якої здійснюється доступ до ресурсу;

3) CTR – основний показник ефективності інтернет-реклами. (Click-Through Rate) – клікабельність реклами. Вимірюється у відсотках і дорівнює відношенню кількості переходів по реклам-

ному оголошенню або банеру до кількості їх показів відвідувачам сайту:

$$CTR = \text{Кількість кліків} / \text{Кількість показів},$$

де клік – одне натискання на рекламне повідомлення; показ – одне пред'явлення рекламного повідомлення відвідувачеві веб-сайту;

3) коефіцієнт конверсії – ще один популярний показник ефективності інтернет-реклами, частіше використовуваний інтернет-магазинами. У літературі цей показник називається також СТВ (Click To Buy). Розраховується він як відношення кількості отриманих замовлень до загальної кількості відвідувачів, залучених з тієї чи іншої рекламної площадки, і виражається у відсотках. Наприклад, у системі електронних магазинів shop.tut.by середній СТВ = 2 %, тобто кожен п'ятидесятий відвідувач сайту робить замовлення;

4) вартість тисячі рекламних контактів, СРМ (Cost Per Millennium) – цінова модель, що припускає оплату рекламних показів за тисячами. Природно, чим дешевше СРМ, тим краще для рекламодавця;

5) вартість одного кліка, СРС (Cost Per Click) – використовується, як правило, в системах пошукової і контекстної реклами з оплатою за клік (Google AdWords, Яндекс.Директ та ін.). Фактично це ціна переходу за посиланням на сайт рекламодавця в тій чи іншій рекламній мережі;

6) вартість одного відвідування, СРВ (Cost Per Visitor) – середня вартість залучення одного відвідувача сайту, що розраховується за підсумками рекламної кампанії. Різниця СРС і СРВ полягає в тому, що СРВ вважається на стороні рекламодавця і використовується як узагальнюючий підсумковий показник рекламної кампанії;

7) показник значущих дій – це дії користувача сайту, що представляють для рекламодавця особливий інтерес. До таких дій можна віднести (залежно від цілей і завдань маркетингових заходів):

- відвідування певних розділів сайту «Контакти», «Каталог», «Прайс» тощо;
- заявка на додаткову інформацію, питання;
- підписка на новини компанії або отримання свіжих прайсів;
- реєстрація на форумі;
- занесення сайту в «Вибране».

Показником ефективності, який сформований для значущих дій, інакше кажучи, призначений для користувача, є СТІ – Click

To Interest. Вартість здійснення значущих дій виражається показником CPA – Cost Per Action. Як вихідні дані для розрахунку CTR і CPA можна брати кількість користувачів, які:

- відвідали розділ «Прайс» та ін.;
- провели на сайті певний час, наприклад, не менше як дві хвилини;
- переглянули не менше як три сторінки та ін.

Очевидно, що рекламодавцю найцікавіші ті рекламні майданчики, на яких за підсумками рекламної кампанії CTR буде вище, а CPA – нижче.

Високий показник CTR у поєднанні з низьким CTR, CPA або CTR змушує підприємця задуматися про необхідність терміново міняти оформлення, навігацію, структуру або інформаційне наповнення сайту.

Запитання для самоперевірки

1. Виберіть зі списку типових бізнес-завдань ті, які відповідають певним типам сайтів компаній, і відобразіть у наведеній схемі.

ТИПОВІ БІЗНЕС-ЗАВДАННЯ САЙТУ ПІДПРИЄМСТВА:

- залучення нових клієнтів і бізнес-партнерів;
- управління і розвиток єдиної корпоративної бази знань;
- підтримання зворотного зв'язку з клієнтами та бізнес-партнерами;
- надання консалтингової та іншої підтримки;
- надання інформації про товари, послуги та рішення компанії;
- навчання та сертифікація співробітників і клієнтів;
- організація системи оформлення замовлень в режимі on-line;
- формування спільноти (community) для професійного та особистого спілкування;
- надання інформації про товари, послуги та рішення компанії;
- скорочення рекламних витрат за рахунок навчання споживачів;
- розширення аудиторії сайту за рахунок залучення мобільних користувачів;
- активізація зворотного зв'язку;
- продаж товарів (послуг) через Інтернет;
- підвищення лояльності споживачів;
- зручний механізм для систематизованої передачі знань

Класифікація сайтів

<p style="text-align: center;">КОРПОРАТИВНИЙ САЙТ</p> <p>Це потужний рекламний інструмент віртуальної природи, призначений для просування товарів і послуг та збільшення кількості потенційних клієнтів за допомогою сучасних інтернет-технологій.</p>	<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
<p style="text-align: center;">ІНТЕРНЕТ-МАГАЗИН</p> <p>Програмне забезпечення для ведення торгових операцій в он-лайн режимі, що дозволяє створювати каталоги товарів з можливістю формування замовлення і відстеження процесу виконання.</p>	<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
<p style="text-align: center;">ІНФОРМАЦІЙНІ ТА СЕРВІСНІ ПОРТАЛИ</p> <p>орієнтовані на роботу з великими аудиторіями. Як правило, завданням є формування сталого спільноти відвідувачів навколо даного ресурсу.</p>	<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
<p style="text-align: center;">WAP ТА PDA САЙТИ</p> <p>Мобільні сайти, доступ до яких можливий з мобільних пристроїв. Це можуть бути самостійні ресурси (наприклад, wap-сайт віртуальної гри) або спеціально створені версії звичайних веб-сайтів, wap-версії новинних порталів).</p>	<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
<p style="text-align: center;">СИСТЕМИ ЕЛЕКТРОННОГО НАВЧАННЯ (E-LEARNING)</p> <p>Це спеціалізовані контент-проекти, що надають доступ до навчальних матеріалів, тестових і контрольних робіт, чатів, форумів та інших інструментів електронного навчання.</p>	<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>

2. Закінчіть речення: «У зв'язку зі стрімким розвитком інформаційних технологій, збільшенням ролі глобальної мережі Інтернет і комплексна автоматизація галузей економіки використання електронної комерції для підприємств стало важливим не тільки для збереження, але і для...».

3. Чи вважаєте ви, що бізнес без інтернет-технологій, може бути успішним у сучасних умовах? Аргументуйте відповідь.

4. Які інструменти електронної комерції ви знаєте?

5. На вашу думку, чому інтернет-магазини набули такої популярності?

6. Чи вважаєте ви доцільним створення інтернет-магазинів при успішному бізнесі офлайн? Чому?

7. Чи маєте ви намір у майбутньому відкрити свій інтернет-магазин? Які мотиви?

8. У чому полягає зміст віртуального підприємства? Яка його особливість?

9. Закінчіть речення: «На розвиток віртуального підприємства значно мірою вплинули такі тенденції розвитку ринків, як...».

10. Щоб створити комерційний веб-сайт, необхідно пройти кілька етапів. Уявіть, що ви стоїте перед східцями і поступово піднімаєтесь вгору – проходите кожен етап. Заповніть схему, де кожна сходинка – це конкретна дія на шляху до мети – створення комерційного сайту. Подолати сходи допоможе перелік етапів:

1) проведення комплексу заходів для залучення клієнтів на сервер із застосуванням різноманітних видів реклами;

2) розробка детального плану необхідних заходів;

3) вирішення питань сполучення сервера з існуючою бізнес-системою фірми;

4) підведення підсумків, яке проводиться шляхом порівняння одержаних результатів з раніше прогнозованими показниками;

5) вирішення питання вибору місця розміщення сервера, вибору провайдера;

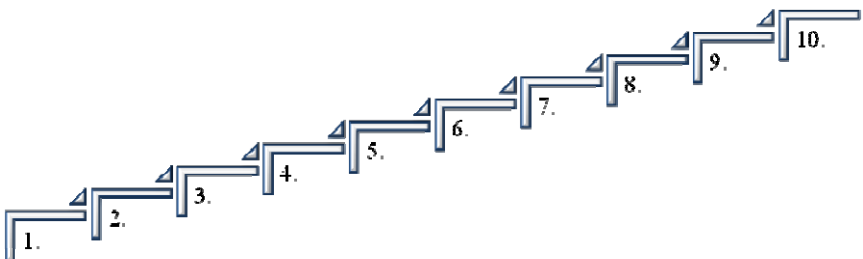
6) попереднє тестування веб-сайту;

7) розробка дизайну сайту та його структури;

8) проведення маркетингових досліджень;

9) первинне інформаційне наповнення сайту;

10) розміщення сайту в інтернеті.



Список рекомендованої літератури

1. *Бердышев С.Н.* Секреты эффективности интернет-рекламы / Бердышев С.Н. – М.: Дашков и Ко, 2010. – 120 с.
2. *Сологуб О. П.* Оцінка ефективності Інтернет-реклами / О.П. Сологуб, Л.В. Капінус // Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. – 2010. – № 2(10).
3. *Виноградська А.М.* Основи підприємництва: навч. посіб. / А.М. Виноградська. – 2-ге вид., переробл. і доповн. – К.: Кондор, 2008. – 544 с.
4. *Новаківський І.І.* Оцінювання ефективності internet-реклами / І.І. Новаківський, Л.С. Любомудрова // Вісн. Нац. ун-ту "Львів. політехніка". – 2009. – № 640. – С. 175–182.
5. *Бойченко К.С.* Віртуальне підприємство як фактор підвищення результативності бізнес-проекування / К.С. Бойченко // Проблеми економіки. – 2013. – № 1. – С. 205–209.
6. *Грабар О. І.* Сучасні напрями вдосконалення рекламної діяльності підприємства на основі використання Інтернет-технологій / О.І. Грабар, О.М. Кушніренко // Вісник ЖДТУ. – 2012. – № 1(59).

Тема 15

ДІАГНОСТИКА РЕЗУЛЬТАТІВ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ



Ключові терміни та поняття

- бізнес-діагностика
- етіологічна діагностика;
- симптоматична діагностика
- аналіз коефіцієнтів
- порівняльний (просторовий) аналіз
- горизонтальний аналіз
- вертикальний аналіз
- чистий прибуток
- економічний прибуток
- бухгалтерський прибуток
- спред дохідності
- експрес-діагностика
- комплексна діагностика
- діагностика ймовірності банкрутства
- конкурентна діагностика

15.1. Загальна характеристика діагностики фінансово-господарської діяльності підприємства

Діагностика – це процес розпізнавання і визначення результативності діяльності, а також позитивних і негативних (кризових) явищ у діяльності підприємства на основі встановлених локальних змін, взаємозв'язків залежностей, виявлених змін у поточній підприємницькій діяльності та середовищі функціонування.

Основним завданням економічної діагностики є системне оцінювання результативності господарської діяльності за кілька періодів, виявлення тенденцій і чинників, які позитивно чи негативно вплинули на рівень ефективності, а також визначення реальної фінансової стійкості підприємства в цілому за окремими напрямками, платоспроможності, кредитоспроможності, інвестиційної привабливості тощо.

Джерелами інформації для проведення аналізу є:

- баланс підприємства, ф. № 1;
- звіт про фінансові результати, ф. № 2;

- звіт про рух грошових коштів, ф. № 3;
- звіт про власний капітал, ф. № 4;
- звіт про фінансові результати, дебіторську та кредиторську заборгованість, ф. № 1-Б;
- звіт із праці за попередній рік і за звітний період, ф. № 1-ПВ;
- звіт про використання робочого часу, ф. № 3-ПВ;
- чисельність окремих категорій працівників і підготовка кадрів, ф. № 6-ПВ;
- звіт про витрати на виробництво продукції, робіт, послуг, ф. № 5-С;
- висновки аудиторських перевірок;
- інша інформація.

Отримана з цих джерел первинна інформація опрацьовується, будуються аналітичні таблиці, розраховується система синтетичних та аналітичних показників тощо. На цій основі визначаються оптимальні співвідношення розподілу капіталу підприємства, основні резерви підвищення обсягів чистого доходу, продуктивності праці, зниження собівартості продукції, найдешевші (найприйнятніші) джерела фінансування, резерви зростання ефективності використання інтелектуального, основного та оборотного капіталу, рівня конкурентоспроможності, оптимізація організаційної структури. У кінцевому підсумку, на базі дослідження всіх сторін діяльності підприємства розробляються рекомендації з удосконалення господарського механізму, підвищення ефективності його функціонування, створення та впровадження технологій контролю за фінансово-економічним станом підприємств.

Класифікацію економічної діагностики можна здійснити за такими ознаками:

- 1) залежно від явищ, що підлягають фіксації:
 - внутрішня діагностика;
 - зовнішня діагностика;
- 2) залежно від характеру дослідження:
 - етіологічна діагностика;
 - симптоматична діагностика.

Так, під етіологічною діагностикою слід розуміти систему аналізу економічної діяльності підприємства, що побудована за принципом «від причини до симптому», тобто на зосередженні основної уваги дослідника на встановленні причинно-наслідкових зв'язків між подіями внутрішнього та зовнішнього середовища господарювання. Така система діагностики дає змогу передбачати розвиток позитивних чи, навпаки, деструктивних процесів на підприємстві.

Симптоматична діагностика – це система аналізу, що передовсім фіксує позитивні чи негативні вияви різноманітних чинників, а потім досліджує їхні причинно-наслідкові зв'язки. За створення такої системи на підприємстві аналітики основну увагу приділяють достовірності та повноті фіксації змін внутрішнього та зовнішнього середовища, тобто система працює за принципом «від симптому до причини». Таким чином, процес діагностики економічної діяльності підприємства передбачає побудову системи аналізу, що уможливило задоволення потреб як внутрішніх, так і зовнішніх користувачів.

Практикою фінансового аналізу сформовано основні підходи до читання фінансових звітів. Серед них можна виділити такі:

горизонтальний (часовий) аналіз – порівнювання кожної позиції звітності з попереднім періодом;

вертикальний (структурний) аналіз – визначення структури підсумкових фінансових показників з оцінкою впливу кожної позиції на результати в цілому;

трендовий аналіз – порівнювання кожної позиції звітності з низкою попередніх періодів і виявлення тренду, тобто основної тенденції динаміки показника, очищеної від впливу випадкових факторів та індивідуальних особливостей окремих періодів. На основі тренду формують імовірнісні значення показників у майбутньому;

аналіз коефіцієнтів – дослідження співвідношень між окремими позиціями певного звіту чи показниками з різних форм фінансової звітності, визначення щільності та характеру взаємозв'язку між ними;

порівняльний (просторовий) аналіз, що включає два аспекти:

а) внутрішньогосподарський аналіз зведених показників звітності за окремими напрямками діяльності, за дочірніми фірмами і підрозділами;

б) міжгосподарський аналіз показників даної фірми у контексті конкурентного середовища, галузі народного господарства;

факторний аналіз – дослідження впливу окремих факторів (причин) на підсумкові показники за допомогою детермінованих і стохастичних прийомів аналізу.

Можна визначити такі завдання діагностики фінансово-економічної діяльності в загальній системі управління підприємством:

1) вивчення характеру дії економічних законів, визначення закономірностей і тенденцій розвитку економічних систем мікрорівня;

2) комплексне обґрунтування всіх бізнес-проектів і стратегії та перспектив розвитку підприємства;

- 3) контроль за досягненням цільових орієнтирів діяльності, за ефективністю використання ресурсів;
- 4) пошук резервів підвищення результативності економічної системи підприємства;
- 5) прийняття управлінських рішень з реалізації виявлених резервів.

15.2. Формування та використання прибутку

Реальне формування прибутку на підприємстві відбувається в міру реалізації продукції. Згідно із законодавчими актами України момент реалізації визначається за датою відвантаження продукції (товарів), а для робіт (послуг) – за датою фактичного виконання (надання) таких, або за датою зарахування коштів покупця на банківський рахунок постачальника. Однак незалежно від визначення моменту реалізації в законодавчих актах реальне формування на підприємстві прибутку від реалізації продукції (операційної діяльності) має місце тільки за умови, коли кошти покупця надходять на рахунок постачальника. Розглянемо механізм формування прибутку відповідно до Національних положень (стандартів) бухгалтерського обліку.

Прибуток займає одне з центральних місць у загальній системі вартісних інструментів управління економікою, оскільки всі вони прямо або опосередковано пов'язані з цим показником. Це стосується і кредитів, цін, собівартості та інших економічних важелів. Зважаючи на ці обставини, прибуток є одним з основних об'єктів управління. Тому важливо визначити види прибутку (рис. 15.1).



Рис. 15.1. Класифікація видів прибутку

Згідно з Національними стандартами бухгалтерського обліку прибуток поділяється на: валовий прибуток, прибуток від операційної діяльності, прибуток від звичайної діяльності до та після оподаткування, а також чистий прибуток.

Прибуток від звичайної діяльності визначається як різниця між прибутком від звичайної діяльності до оподаткування та сумою податку з прибутку.

Прибуток від звичайної діяльності до оподаткування – це загальна сума прибутку, отримана підприємством від усіх видів діяльності (операційної, інвестиційної, фінансової).

Прибуток від операційної діяльності – визначається як алгебраїчна сума валового прибутку, іншого операційного доходу, адміністративних витрат, витрат на збут та інших операційних витрат.

Маржинальний (валовий) прибуток – визначається як різниця між чистим доходом від реалізації продукції та виробничою собівартістю цієї продукції (змінними витратами)

У XXI ст. в економічній теорії існує паралельно два види прибутку – економічний і бухгалтерський, які різняться між собою за змістом і величиною. Починаючи з XIX ст. прибуток стає базою оподаткування податком на прибуток, який є одним з найбільших джерел доходу державного бюджету України. Проте базою оподаткування податком на прибуток є не бухгалтерський прибуток, а прибуток, скоригований відповідно до вимог податкового законодавства. Незважаючи на наявність теоретичних розробок стосовно бухгалтерського обліку прибутку і не враховуючи вимог податкового законодавства, серед науковців часто піднімаються питання про те, який саме прибуток є найоптимальнішою базою оподаткування – економічний чи бухгалтерський?

Економічний прибуток – це розрахункова величина, який визначається аналітиками для надання управлінському персоналу інформації щодо ефективності діяльності підприємства. Сьогодні існує кілька методів обчислення економічного прибутку, серед яких найпоширенішими вважається метод прибутку за вирахуванням вартості капіталу і метод «спред дохідності».

В основі розрахунку величини економічного прибутку за методом прибутку за вирахуванням вартості капіталу лежить прибуток діяльності після вирахування податку на прибуток, але до вирахування фінансових витрат за відсотками.

Спред дохідності – це різниця між рентабельністю капіталу та вартістю цього ж капіталу. Спред дохідності може бути як додатною, так і від'ємною величиною. Позитивний спред свідчить, що

фактична дохідність діяльності підприємства є вищою, аніж необхідна для постачальників капіталу, а це, в свою чергу, свідчить про високу ефективність діяльності підприємства. Від'ємне значення спреду дохідності свідчить про недостатність заробленої дохідності, а значить, і про недостатню ефективність діяльності.

Варто наголосити, що вказані методи не враховують повною мірою всі альтернативні витрати, які необхідно врахувати в обчисленні прибутку. Не можливо об'єктивно оцінити втрати часу, понесені управлінцем чи власником на управління, зусилля тощо.

Принциповою відмінністю бухгалтерського та економічного прибутку є те, що в обчисленні економічного прибутку враховується лише операційна діяльність, що вказує на те, що економічний прибуток є меншою величиною порівняно з бухгалтерським. Так, під час обчислення прибутку за методом прибутку за вирахуванням вартості капіталу, вартість капіталу віднімається від операційного прибутку. За методом «спреду дохідності» в обчисленні рентабельності капіталу враховується чистий бухгалтерський прибуток, але скоригований на величину фінансових витрат, нарахованих у бухгалтерському обліку резервів, нарахованих штрафів, пені, неустойок і на величину непродуктивних витрат.

Для прийняття інвестиційних рішень найсуттєвішими є три показника: прибуток до оподаткування, чистий прибуток і реінвестований прибуток.

15.3. Методичні основи бізнес-діагностики діяльності компанії

Залежно від масштабів, цілей і напрямів здійснюваних перетворень, а також доступності інформації про окремі сфери діяльності підприємства, доцільно проводити експрес діагностику і/або поглиблену, детальну (повноцінну) діагностику. Однак зі свого боку ми пропонуємо окремою групою виділити діагностику банкрутства промислового підприємства, адже саме процеси банкрутства останнім часом істотно стримують економічний розвиток України.

Експрес-діагностика – порівняно невелике за обсягом дослідження різних аспектів діяльності підприємства з метою виявлення проблемних питань та отримання попередніх оцінок поточного стану. Експрес-діагностика найчастіше є початковим етапом, на якому визначаються загальні тенденції розвитку підприємства. Цей різновид діагностичних досліджень не потребує

значних витрат ресурсів і часу, а тому має всі передумови для широкого практичного застосування.

Кожне підприємство потребує постійного моніторингу свого поточного стану. І саме експрес-діагностика стає одним з ефективних способів аналізу його поточної господарської діяльності, що відображає, так би мовити, миттєвий погляд на фінансово-економічну ситуацію, що склалася на підприємстві. При цьому головне завдання експрес-діагностики – пошук найслабших сторін у діяльності окремо взятого промислового підприємства. Таким чином, експрес-діагностика передбачає незначні витрати часу для отримання попередньої оцінки. Для детальнішого аналізу проводяться додаткові аналітичні дослідження. Така діагностика проводиться з метою отримання невеликої кількості ключових, найбільш інформативних показників, що дають точну й об'єктивну картину поточного стану підприємства. Вона дозволяє виявити назріваючі проблеми та запропонувати можливі шляхи виходу з критичних ситуацій.

Детальна («комплексна») діагностика – докладне аналітичне дослідження, що дає глибоке розуміння поточної ситуації та є основою для визначення як стратегічних змін у досліджуваних сферах діяльності, так і переліку конкретних заходів для досягнення запланованих результатів. Така діагностика може проводитися за всіма напрямками господарської діяльності підприємства або фокусуватися на якому-небудь одному чи декількох напрямках. Поглиблена (комплексна) діагностика необхідна, якщо відсутня або існуюча на підприємстві система моніторингу поточної діяльності не дозволяє виявити основні проблеми та визначити причини їх виникнення («все погано, і не розуміло з чого починати»). Загалом така діагностика містить конкурентну, організаційну, кадрову, функціональну та стратегічну діагностику. Комплексна діагностика стану підприємства дозволяє визначити поточний стан справ та оцінити його інноваційний потенціал на базі детального вивчення проблемних аспектів господарської діяльності, окреслених ще на етапі експрес-діагностики. Автори вважають, що детальна діагностика може проводитись за такими напрямками досліджень:

- розширений аналіз виду економічної діяльності;
- ринкові сфери функціонування;
- фінанси;
- маркетинг;
- виробнича діяльність;
- дослідження і розробки;

- персонал;
- система управління;
- економічна безпека;
- загальна ефективність діяльності компанії.

Варто зазначити, що комплексна діагностика фінансово-економічного стану підприємства є досить трудомістким процесом, який проводиться, як правило, сторонніми консультантами. У зв'язку з цим потенційна періодичність проведення комплексної діагностики дуже низька – менше від одного разу на рік. Практика показує, що таку діагностику виконує обмежена кількість підприємств, які планують певні масштабні проекти чи кардинальні зміни або перебувають у кризовому стані.

Діагностика банкрутства. Цей різновид діагностики добре описаний в літературі, що пояснюється значною розповсюдженістю процесів банкрутства у ринковій економіці. З цієї ж причини постійно удосконалюється методична база для визначення потенційних і реальних підприємств-банкрутів. Слід зазначити, що метою діагностики банкрутства є прогнозування кризових ситуацій ще на ранніх етапах їх виникнення або заздалегідь. А вже прогнозування банкрутства, як показує світовий досвід, можливе ще за 1,5–2 роки до появи його очевидних ознак.

Таким чином, незалежно від того, використовує підприємство експрес-діагностику чи проводить детальний аналіз своєї діяльності, обов'язковим елементом діагностичних досліджень повинна стати саме діагностика ймовірності банкрутства. Це дозволить попереджувати або заздалегідь прогнозувати (а відтак розробляти відповідний комплекс заходів щодо мінімізації збитків) кризові явища у діяльності промислового підприємства. Висновки. За результатами проведеного дослідження можемо зробити висновок, що під економічною діагностикою слід розуміти систематичний збір, аналіз та опрацювання даних управлінського обліку, а також інформації про зміни у зовнішньому середовищі, що проводяться за допомогою спеціальних методів у розрізі окремих напрямів виробничо-господарської діяльності промислового підприємства.

Поняття «конкурентна діагностика» можна розглядати в різних аспектах:

по-перше, як спосіб аналізу конкурентного середовища підприємства;

по-друге, як спосіб оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства з урахуванням дії зовнішніх і внутрішніх чинників;

по-третє, як діагностику, що базується на динаміці змін результатуючих показників діяльності підприємства з метою розробки ефективної стратегії його розвитку.

Результатом конкурентної діагностики повинен бути висновок, тобто визначення та опис поточного і перспективного станів конкурентного середовища. На основі встановленого висновку вживаються заходи на поліпшення або посилення потенціалу конкурентної переваги компанії. Розробка висновку про конкурентне середовище повинна базуватися на порівнянні. Результати конкурентної діагностики необхідні для формування інформації з метою розробки основних складових стратегічного наміру підприємства.

Конкурентна діагностика як процес виявлення сильних і слабких сторін, як окремого підприємства, так і безпосередніх його конкурентів, дає можливість уникнути антагоністичних конфліктів у процесі взаємодії конкурентів і ефективніше планувати і використовувати ресурси компанії в процесі досягнення стратегічних намірів.

Протягом понад півстоліття створювалися різноманітні методи конкурентного аналізу, однак в економічній методології на сьогодні так і не склалося єдиної думки про виокремлення найефективніших методів. Досвід показує, що з урахуванням особливостей діяльності суб'єкта господарювання ефективний аналіз конкурентного середовища не може базуватись на одному аналітичному методі, а лише на їх поєднанні (рис. 15.2).

Ясно, що здійснення діагностики конкурентного середовища за допомогою всіх можливих методів вимагає значних затрат часу і ресурсів. Крім того, отримані результати за різними методами можуть суперечити один одному. Основною причиною цього є індивідуальні особливості, специфіка діяльності кожного підприємства. Для цього необхідна класифікація методів діагностики за рядом критеріїв, що дає можливість ідентифікувати її саме для окремого суб'єкта господарювання.

Таким чином, незалежно від того, використовує підприємство експрес-діагностику чи проводить детальний аналіз своєї діяльності, обов'язковим елементом діагностичних досліджень повинна стати саме діагностика банкрутства. Це дозволить попереджувати або заздалегідь прогнозувати кризові явища (а отже, і розробляти відповідний комплекс заходів з мінімізації збитків) у діяльності промислового підприємства.

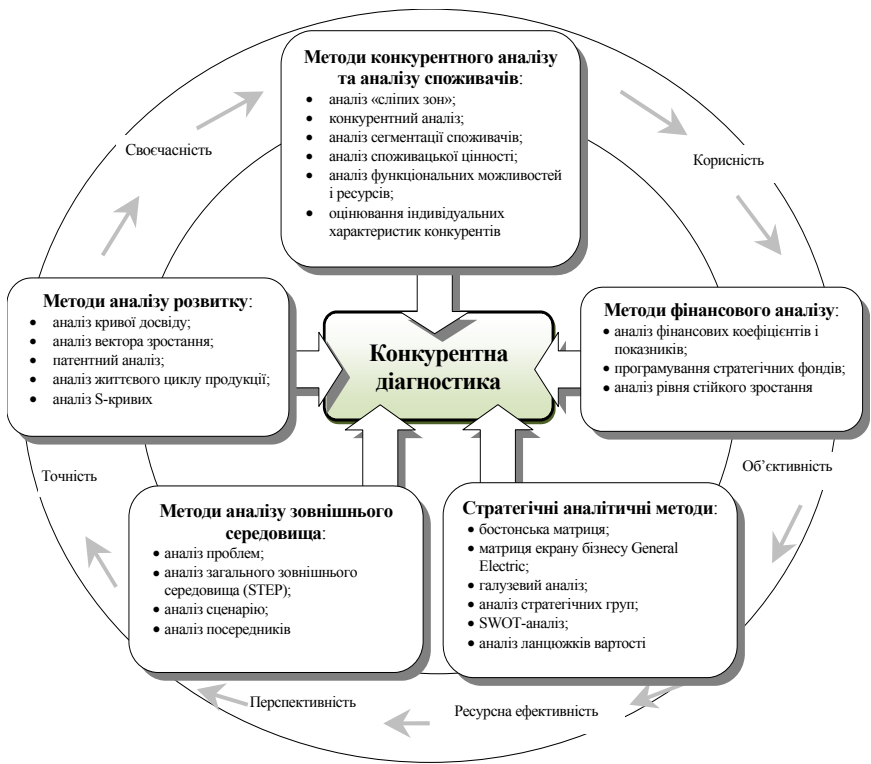


Рис. 15.2. Ознаки та класифікація методів конкурентної діагностики підприємства

Таким чином, під економічною діагностикою слід розуміти систематичний збір, аналіз та опрацювання даних управлінського обліку, а також інформації про зміни у зовнішньому середовищі, що проводяться за допомогою спеціальних методів у розрізі окремих напрямів виробничо-господарської діяльності промислового підприємства.

Запитання для самоперевірки

1. Розкрийте сутність та основні цілі бізнес-діагностики.
2. Виділіть загальні принципи діагностики.
3. Виокремте ключові складові процесу формування чистого прибутку підприємства.

4. У чому полягає принципова різниця між бухгалтерським і економічним прибутком?

5. Охарактеризуйте методичні основи бізнес-діагностики діяльності компанії.

6. Висвітліть основні етапи комплексної бізнес-діагностики.

7. Розкрийте сутність і основну мету конкурентної діагностики в процесі створення власного бізнесу.

Список рекомендованої літератури

1. Швиданенко Г.О. Бізнес-діагностика підприємства: навч. посібник / Г.О. Швиданенко, А.І. Дмитренко; М-во освіти і науки України, Держ. вищ. навч. заклад «Київський нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана». – К.: КНЕУ, 2013. – 448 с.

2. Коваль З.О. Підприємництво і менеджмент: навч. посібник / Коваль З.О., Тивончук О.І. – Львів: Вид-во НУ «ЛП», 2009. – 172 с.

3. Кучеренко В.Р., Доброва Н.В., Квач Я.П., Осінова М.М. Основи бізнесу. Практичний курс (зб. вправ, задач, тестів): навч. посіб. / за ред. В. Р. Кучеренка. – К.: ЦУЛ, 2010. – 176 с.

4. Малярець Л.М. Контролінг зовнішньоекономічної діяльності підприємства: аналітичний підхід: монографія / Л.М. Малярець, Н.В. Проскурніна. – Х.: ХНЕУ, 2014. – 228 с.

5. Олексюк О.І. Економіка результативності діяльності підприємства: монографія / О. І. Олексюк; М-во освіти і науки України, Держ. вищ. навч. заклад «Київський нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана». – К.: КНЕУ, 2008. – 362 с.

6. Швиданенко Г.О. Економіка підприємства: підручник / М.Г. Грешак, В.М. Колот, О.Г. Мендрул, О.І. Олексюк [та ін]: за заг. і наук. ред. Г.О. Швиданенко; М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київський нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана». – Вид. 4-те, перероб. і доп. – К.: КНЕУ, 2009. – 816 с.

7. Ковалёв Д.В. Прибыль. Введение в технологии обращения с прибылью: учеб. пособие / Д.В. Ковалёв. – К.: ЦУЛ, 2014. – 292 с.

Тема 16

УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ



Ключові терміни та поняття

- зміни на підприємстві
- управління змінами
- види змін на підприємстві
- модель управління змінами компанії
- планування і реалізація змін
- підтримка змін на підприємстві
- організаційні зміни
- стратегічні зміни

Стати на шлях повного оновлення не так страшно,
як прийнято вважати, – це набагато страшніше.

Морт Майєрсон, Perot Systems

16.1. Сутність та етапи управління змiнами на підприємстві

Управління змінами є процесом пошуку і вирішення проблем. Управляти змінами – значить рухатися від проблемного стану до стану вирішеної проблеми. Зміни є невід’ємною складовою для будь-якого суб’єкта підприємницької діяльності чи організації, оскільки середовище, у якому вона існує, – динамічне та мінливе. В цьому зв’язку підприємство повинно реагувати та адаптуватися до особливостей середовища функціонування шляхом ефективного впровадження змін. Таким чином, постає проблема ефективного управління змінами бізнес-структур.

У бізнесі зміни можуть відбуватись:

в основній структурі – характер і рівень ділової активності, організаційно-правова форма, власність, джерела фінансування, міжнародні операції та їх вплив, диверсифікація, злиття, поглинання, інтеграційні процеси, спільні підприємства;

у завданнях і діяльності – асортимент продукції і набір по-

Якщо ви не захочете проводити зміни, я гарантую, що знайдеться хтось, хто зробить це за вас.

Джек Уелч

слуг, що надаються, нові ринки, клієнти та постачальники;

у застосовуваній технології – обладнання, знаряддя праці, матеріали та енергія, технологічні процеси, канцелярська техніка;

в управлінських структурах і процесах – внутрішня організація, трудові процеси, процеси прийняття рішень і управління, інформаційні системи;

в організаційній культурі – цінності, традиції, неформальні відносини, комунікації, мотиви і процеси, стиль керівництва;

в персоналі – управлінці, спеціалісти, робітники та інші працівники, їх компетентність, мотивація, поведінка та продуктивність праці;

в ефективності діяльності суб'єкта підприємництва – фінансові, економічні, соціальні та інші показники для оцінювання зв'язку організації з навколишнім середовищем, виконання своїх завдань і використання нових можливостей; престиж компанії в ділових колах і в суспільстві.

Управління змінами – це на даний час одна з найактуальніших технологій управління бізнесом. Часто управління змінами називають найскладнішим мистецтвом керівника, яке вимагає сучасної фахової майстерності. Особливу актуальність це набуває в контексті як діючого, так і новоствореного бізнесу, коли глибинні, майже постійні зміни в принципі вважаються чинниками, які дуже важливі для того, щоб компанія могла адаптуватися до мінливих вимог ринку та загальносвітової економічної системи.

Управління змінами – це процес постійного коригування напрямів діяльності підприємства, модифікації поведінки її персоналу в мінливих умовах функціонування.

Поняття «управління змінами» доцільно характеризувати з позицій відомих підходів в управлінні, а саме:

1) процесний підхід. Управління змінами розглядається як процес, складовими якого є послідовні взаємопов'язані дії. Іншими словами управління змінами – це реалізація відомих управлінських функцій, кожна з яких сама по собі є процесом;

2) системний підхід. Управління змінами трактується як механізм побудови сукупності елементів (внутрішньокорпоративних і зовніш-

Продукція фірми Kodak тривалий час була еталоном якісної фототехніки, однак знедавна фотокамери Kodak зустрічаються все рідше. Вся справа – у недалекоглядності і нерозторопності керівництва компанії, співробітник якої, між іншим, ще в 1976 р. створив перший у світі цифровий фотоапарат. Корпорація не стала поспішати з випуском споживчих моделей, у результаті чого упустила ініціативу та втратила значну частку ринку цифрових фотоапаратів.

Пізніше виробник намагався надолужити упущену вигоду, але було вже надто пізно і в 2012 р., після багаторічної агонії, компанія Kodak повідомила про банкрутство.

ніх), кожен з яких впливає на підприємство і безпосередню систему управління. Застосування цього підходу потребує бачення перспектив для підприємства загалом і зв'язків його з навколишнім середовищем (вплив середовища на підприємство, і навпаки);

3) ситуаційний підхід підкреслює значення ситуаційного мислення. Управління змінами розглядається з погляду вибору пріоритетних елементів – складових проекту на певному етапі змін і здійснення першочергового впливу на них. Мескон, Альберт, Хедоурі характеризують методологію ситуаційного підходу до управління як процес, що складається з таких елементів:

- розуміння керівництвом процесу управління, особливостей індивідуальної та групової поведінки, системного аналізу, кількісних методів прийняття рішень та ін.;

- вміння керівництва передбачати позитивні чи негативні наслідки застосування певної управлінської концепції чи методики (щодо конкретної ситуації);

- визначення керівництвом факторів, що є найвагомішими в цій ситуації, а також який ефект матиме зміна одного фактора стосовно інших;

- вибір найоптимальнішого прийому, що забезпечив би найефективніше досягнення цілей за цих обставин;

4) поведінковий (біхевіористський) підхід. Управління змінами ґрунтується на односпрямованості дій працівників у процесі впровадження змін; успішність змін визначається відношенням працівників до цілей змін і засобів їх реалізації, а також формуванням позитивного мікроклімату, що підкріплено вірою працівників у свої сили та здібності. Трудовий колектив діє як одна команда, кожен член якої виконує певну роль. Найповніше поведінку в команді, а саме управлінські ролі, розглянув Г. Мінцберг, що виділив 10 таких ролей. Дослідник визначає роль як сформований набір типів поведінки, притаманних певній функції чи посаді.

16.2. Формування моделі управління змінами розвитку підприємства

Крім підходів до управління змінами на функціонуючому і новоствореному високотехнологічному бізнесі доцільно використовувати різні моделі.

1. Модель змін Курта Левіна. Курт Левін виділив три етапи управління змінами: «розморожування», «рух» і «заморожуван-

ня». На стадії розморожування визнається необхідність встановлення рушійних сил і визначення кінцевого результату змін. У фазі руху відбувається впровадження змін, а стадія заморожування дозволяє закріпити зміни, що відбулися і стабілізувати ситуацію. Саме ця концепція є основоположною для управління змінами, і для формування базових уявлень про процес змін.

2. Модель змін «Силове поле». В основі моделі лежить аналіз чинників (сил), які можуть сприяти змінам або навпаки їх гальмувати. Передбачається, що за будь-яких умов діють дві групи сил: рушійні і стримуючі, причому ці сили можливі як всередині організації, наприклад, у поведінці людей, ресурсах, так і поза її – у процесах, які відбуваються в країні. Структуру моделі зображено на рис. 16.1.

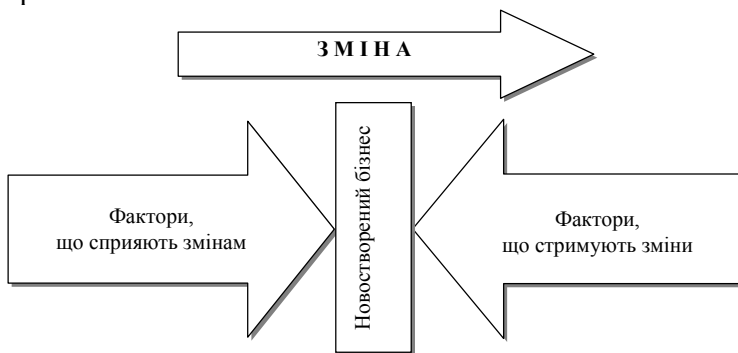


Рис. 16.1. Модель управління змінами «Силове поле» в новоствореному бізнесі

3. Модель ADKAR – це практично орієнтована модель змін, що складається з п'яти послідовних кроків:

1) усвідомлення необхідності змін; на цьому етапі описуються підстави для проведення змін;

2) бажання і готовність до змін; на етапі відбувається прийняття рішення про підтримку тих чи тих змін, які досягаються тільки у разі розуміння їх об'єктивної необхідності;

3) необхідні знання, яким чином змінюватися; на цьому етапі формується сукупність знань, концепція, стратегічні наміри, стратегія і тактика, про те, як саме належить і слід змінюватися, а також містяться необхідні для змін знання, вміння, навички;

4) здатність впроваджувати зміни; етап передбачає демонстрацію застосовності і привабливості змін, а також визначення бар'єрів, які можуть перешкодити змінам;

5) забезпечення підтримки змін; тут особлива увага приділяється зусиллям, спрямованим на підтримку змін. Їх стабілізація і прийняття досягаються шляхом зворотного зв'язку, мотиваційними методами, оцінюванням діяльності та прийняттям коригувальних заходів.

Високотехнологічні підприємства, які практично постійно впроваджують зміни у виробничому процесі повинні пройти всі необхідні кроки, для того щоб модель ADKAR була ефективна (рис. 16. 2).

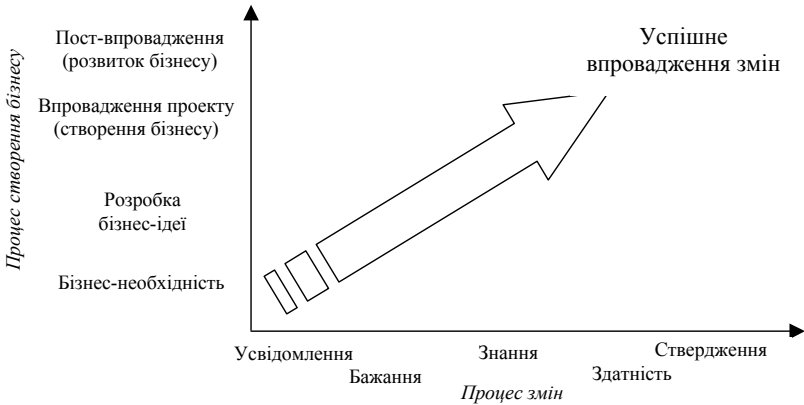


Рис. 16. 2. Модель ADKAR для новоствореного бізнесу

4. Модель EASIER – модель управління змінами, яка використовується для аналізу стратегії, може бути застосована в ситуації будь-якої складності, пов'язаної зі змінами (рис. 16. 3).

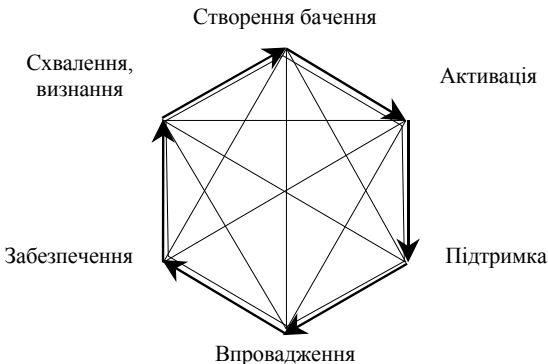


Рис. 16. 3. Модель EASIER

Модель включає шість елементів. Елементи EAS (створення бачення, активація, підтримка) більшою мірою поведінкові, а решта — IER (впровадження, забезпечення, визнання) пов'язані з аспектами системи і процесів.

Стосовно до високотехнологічних підприємств елементи моделі EASIER такі:

створення бачення – розуміння того, що зміни, отримані від впровадження проекту, забезпечать конкурентні переваги створеного бізнесу;

активація – створення команди проекту із співробітників переконаних у необхідності впровадженнь, створення кооперації для розробки проекту;

підтримка – пошук і переконання інвесторів у необхідності вкладення коштів у проект;

впровадження – написання НІОКТР за тематикою проекту, створення дослідних зразків;

забезпечення – проведення моніторингу діяльності, складання звітів про виконані роботи;

схвалення, визнання – реалізація проекту.

Застосування підходів і моделей до управління змінами веде до підвищення ефективності і прискорення темпів застосування та поширення високих технологій, що на сьогодні є пріоритетним завданням виробничого комплексу. Особлива роль відводиться створенню високотехнологічних підприємств, що здійснюють проектування, освоєння і виробництво конкурентоспроможної продукції з високим рівнем наукомісткості і новизни, і як наслідок – забезпечують лідируюче місце країни на світовому ринку.

Таким чином, для правильної реалізації змін необхідно насамперед оцінити конкретну ситуацію і бажані результати, а також навчитися правильно управляти змінами на основі розглянутих підходів і моделей.

16.3. Аналіз стратегічних змін у діяльності підприємства, необхідних для ефективного розвитку

Серед найпоширеніших ситуацій, в яких виникає питання впровадження змін, можна виокремити такі:

- зростання компанії, що супроводжується організаційним зростанням (збільшенням кількості працівників і підрозділів, появою віддалених філій тощо);
- зміна стратегії і цілей компанії;

- зміна або стандартизація бізнес-процесів, і впровадження корпоративних стандартів;
- впровадження інструментів системного управління (наприклад, системи збалансованих показників, ключових показників ефективності, проектного управління і т. д.);
- впровадження корпоративних програмних продуктів (фінансових, управлінських і т. д.);
- зміна власників або вищого керівництва;
- розширення асортименту продукції та вихід на нові ринки;
- сертифікація ISO;
- вихід на IPO та ін.

Процес управління змінами в бізнесі складається із таких етапів:

- 1) визначення необхідності змін;
- 2) визначення цілей змін;
- 3) вибір тактики проведення змін;
- 4) визначення можливості змін (аналіз готовності персоналу до змін, виявлення причин опору змінам та їх подолання);
- 5) створення умов для здійснення змін;
- 6) визначення підрозділу та осіб, які будуть проводити зміни;
- 7) вибір методичного інструментарію проведення змін;
- 8) здійснення змін;
- 9) оцінювання ефективності проведених змін.

Основною умовою ефективного управління змінами є встановлення чітких цілей та орієнтація всіх учасників процесу на визначені результати. Узагальнено умови ефективності управління змінами можна сформулювати так:

- створення умов, за яких у персоналу виникає бажання реалізувати зміни і вчитись;
- усвідомлення працівниками необхідності змін;
- бажання працівників брати відповідальність за свою роботу;
- врахування факторів оточуючого середовища, конкуренції, соціальних та економічних потреб;
- зміни повинні проводитися поступово і зверху вниз (для здійснення загального керівництва) і знизу вверх (для завоювання підтримки колективу);
- постійний контроль та оцінювання змін;
- розробка альтернативних підходів до проведення змін.

Системний підхід в управлінні змінами включає чотири складові:

- обґрунтування змін;
- створення мотиваційного середовища;
- планування і реалізація змін;

- підтримка змін.

1. Обґрунтування змін:

- аргументація необхідності термінових змін — оцінювання умов ринку і конкуренції, ідентифікація і аналіз кризових явищ, потенційних криз і можливих шансів для підприємства;

- визначення загальної перспективи — визначення бажаного напрямку змін без докладного аналізу деталей. (повинна носити мотиваційний характер);

- створення команди лідерів змін — людей які можуть успішно очолювати процес змін.

2. Створення мотиваційного середовища:

- залучення працівників усіх рівнів до процесу аналізу необхідності і планування змін. У першу чергу це стосується керівників середнього рівня і лідерів думок;

- забезпечення підтримки пропонуваніх змін – залучення ключових і зацікавлених груп, а також окремих осіб у пошук оптимальних рішень;

- створення системи мотивації для групи лідерів змін;

- взаємозв'язок нового способу дій з організаційним успіхом – взаємозв'язок відносин між новими моделями поведінки і організаційним успіхом, створення систем оплати праці та стимулювання, що сприяють утвердженню нових моделей поведінки;

- планування досягнення успіху в короткостроковому плані (служить базою для довгострокової мотивації);

- орієнтація системи мотивації на впровадження і підтримку змін;

- навчання керівників усіх рівнів інструментам управління змінами;

- підвищення комунікативних компетенцій усіх працівників і керівників компанії;

- інформаційна підтримка змін: план і принципи вертикальних і горизонтальних комунікацій, як в управлінській команді, так і в усій бізнес-команді в цілому, а також зовнішнє інформування всіх ключових груп компанії (клієнтів, постачальників і т. д.).

3. Планування і реалізація змін:

- аналіз проблемного поля впровадження змін і розробка плану дій щодо нівелювання проблем;

- розробка бачення і формалізація цілей змін;

- розробка стратегії змін і плану дій, деталізує стратегію;

- розробка операційних планів дій щодо впровадження змін для підрозділів компанії, з розрахунком кількості необхідних дій, і точками контролю;

– впровадження і постійна перевірка ключових показників ефективності (КРІ) процесу змін. Планування і контроль КРІ необхідні для того, щоб всі учасники процесу і особливо керівники в он-лайн режимі бачили, наскільки ефективно відбувається процес змін, чи немає відхилень, чи потрібні негайні коригувальні дії та які саме;

– встановлення сфер індивідуальної відповідальності в процесі змін.

4. Підтримка змін:

- інформаційна підтримка: сприяння реалізації стратегії змін, роз'яснення змісту стратегії змін шляхом проведення інформаційної та комунікаційної політики, як для працівників компанії, так і для зовнішніх ключових груп;

- забезпечення інформацією та навчання персоналу:

- своєчасне озаявлення з ретельно розробленою програмою членів організації з новими обов'язками, процедурами, технікою і моделями поведінки,

- проведення навчальних заходів, мета яких підвищити необхідні компетенції як керівників, так і всіх працівників.

Основні етапи реалізації програми організаційних змін (за Джоном Коттером):

1) у компанії створюється відчуття неминучості змін;

2) створюються групи людей, у яких є необхідні таланти для здійснення змін. Групи, що володіють достатньою владою, не тільки в сенсі формального положення в ієрархії, а в сенсі репутації, лідерських навичок, зв'язків усередині фірми. Ці групи починають працювати, причому, як команди, а не комітету;

3) потім ці групи, працюючи спільно один з одним, продумують суть і напрям відбуваються. Їх завдання – визначити напрям, у якому рухається організація. Вони формують чітке бачення мети і поетапну стратегію, за допомогою якої фірма повинна прийти до її досягнення;

4) на четвертому етапі названі групи лідерів повідомляють розроблену ними стратегію і бачення сенсу відбуваються всім іншим співробітникам, і роблять ці зміни емоційно-привабливими, захоплюють всіх ідеєю змін. У результаті співробітники починають вірити в обраний курс і розглядати стратегію змін як правильну;

5) на п'ятому етапі компанія усуває ті бар'єри, які заважають людям реально здійснювати зміни. На шляху змін в організації може встати безліч перешкод: бюрократія, боси і багато іншого. У разі успішних змін усе це вдається подолати. Перешкоди усу-

ваються, і організація може перейти до 6-го етапу: короткостроковим досягненням;

6) на етапі короткострокових досягнень лідери можуть продемонструвати співробітникам короткострокові, але безперечні досягнення, досягнуті за досить короткий період часу. Коли ці досягнення відбуваються знову і знову, зростає енергія, скептики відставляють убік свій скептицизм, а циніки опиняються в ізоляції;

7) на цьому етапі досягнутий рівень довіри використовується для того, щоб розчистити дорогу руху в обраному напрямку, і безперервно виробляти одну за одною хвилі змін;

8) нарешті, компанія вже оперує зовсім по-новому, ставши більш продуктивною та інноваційною. Нові звички стають частиною організаційної культури, і після цього закріплюються, так, що можна не боятися повернення всіх процесів.

На підприємство, яке стоїть перед необхідністю змін, великий вплив мають виробничі та кадрові параметри. До першої категорії належать стратегічні господарські області, організація і хід виробничого процесу, фірмова культура, застосовувана техніка, відносини власності. Серед кадрових параметрів найважливіше значення мають такі, як психологічні здібності сприйняття змін членами організації, особисті амбіції, можливості професійного розвитку, готовність до кооперації.

У процесі впровадження змін керівникові варто обрати відповідну тактику, яка би сприяла змінам, знижувала рівень опору змінами.

Ефективне управління змінами є одним зі складних, але водночас необхідних завдань менеджменту. Таким чином, управління змінами на вітчизняних підприємствах більшою мірою орієнтоване не на вирішення існуючих проблем, а на використання наявних можливостей і переваг підприємства. Інакше кажучи, управління організаційними змінами має здійснюватися на засадах адаптивного підходу, який передбачає використання як бази організаційних змін існуючого потенціалу підприємства і виявлення його незадіяних резервів.

Запитання для самоперевірки

1. Розкрийте сутність змін на підприємстві в процесі його розвитку.
2. Визначте для кожного виду змін відповідні характеристики з нижче наведеної схеми.

Види змін	Характеристика
А. ВИРОБНИЧІ	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Диверсифікація асортименту продукції ➤ Зниження собівартості продукції ➤ Створення та впровадження систем стимулювання покупців
Б. ТЕХНОЛОГІЧНІ	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Введення сучасного обладнання ➤ Розвиток і впровадження ресурсозберігаючих і екологічно чистих технологій
В. ЗМІНИ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Створення відповідної системи мотивації та стимулювання кадрів
Г. ЗМІНИ У ПРОЦЕСІ ВЗАЄМОДІЇ З СПОЖИВАЧАМИ	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Більш ефективне використання основних активів
Д. ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МАРКЕТИНГОВОЇ ПОЛІТИКИ	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Створення та впровадження на підприємствах системи стратегічного управління ➤ Підвищення кваліфікації персоналу, зайнятих освоєнням нових видів продукції
Е. ЗМІНИ В СФЕРІ ПЕРСОНАЛУ	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Аутсорсинг маркетингових бізнес-процесів шляхом їх передачі відповідним агентствам
Ж. КУЛЬТУРНІ	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Розробка і впровадження гнучкої цінової стратегії ➤ Створення внутрішнього клімату, що сприяє саморозвитку і самонавчання як окремих працівників, так і підприємства в цілому

3. Які моделі управління змінами на підприємстві вам відомі? Яку з них ви впровадили у власному бізнесі? Відповідь обґрунтуйте.

4. Охарактеризуйте ключові етапи процесу управління змінами на підприємстві.

5. Визначте основні напрями ефективного управління змінами на вітчизняних компаніях.

Список рекомендованої літератури

1. *Гайдей О.О.* Управління змінами на підприємстві / *О.О. Гайдей* // Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. – 2012. – № 3 (19). – С. 71–75.

2. *Мескон, Майкл Х.* Основы менеджмента: учебник; [пер. с англ.] / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – 3-е изд. – М.: Вильямс, 2012. – 672 с.

3. *Воронков Д.К.* Інтеграція підходів до управління змінами на підприємстві // Економіка. Менеджмент. Підприємництво: зб. наук. пр. Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля. – 2010. – № 22 (II). – С. 152–158.

4. *Харрингтон Дж.* Совершенство управления изменениями / Дж. Харрингтон; [пер. с англ.; под ред. В. В. Брагина]. – М.: Стандарты и качество, 2008. – 192 с.

5. *Бережний Я.В.* Проблеми та шляхи формування сприятливого інституційного середовища для підприємницької діяльності в Україні: аналіт. доп. / Я.В. Бережний, Д.В. Ляпін, Д.С. Покришка; [за ред. Я.А. Жаліла]; Нац. ін-т стратегічних досліджень. – К.: НІСД, 2014. – 79 с.

6. *Бутов А.М.* Передумови та перспективи використання аутсорсингу в діяльності вітчизняних підприємств / А.М. Бутов // Наукові записки. Економіка. – 2012. – № 19. – С. 466.

7. *Валитов Ш.М.* Взаимодействие власти и бизнеса: сущность, новые формы и тенденции, социальная ответственность / Валитов Ш.М., Мальгин В.А. – М.: Экономика, 2009. – 207 с.

Тема 17

ПРОФЕСІЙНИЙ ДОБІР ТА АДАПТАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ



Ключові терміни та поняття

- автобіографія
- адаптація
- введення працівника в посаду
- вивчення документів
- графологія
- джерела добору персоналу
- інтерв'ю
- кадрова безпека
- карта компетенцій
- кваліфікаційна карта
- критерії добору
- перевірка рекомендацій
- планування потреби у персоналі
- портрет ідеального кандидата
- професійний добір
- профіль посади
- резюме
- телефонне інтерв'ю
- тестування
- трудовий договір

Оскільки персонал – це особливий і найважливіший вид ресурсів, а якості співробітників не піддаються точному визначенню, планувати і задовольняти потребу у персоналі набагато складніше, ніж потребу у матеріальних і фінансових ресурсах. Фактори, що впливають на формування потреби у персоналі, наведено на рис. 17.1. Навіть після укомплектування штатів зберігається велика ймовірність помилки, яка була допущена на стадії планування і добору.

Ефективно здійснювати свою діяльність може організація, що укомплектована необхідною для успішного функціонування чисельністю працівників, які володіють потрібними знаннями та вміннями, мають відповідну кваліфікацію та досвід, мотивовані до узгодженої з цілями організації поведінки, для яких створено належні умови, сформовано відповідну культуру організації.

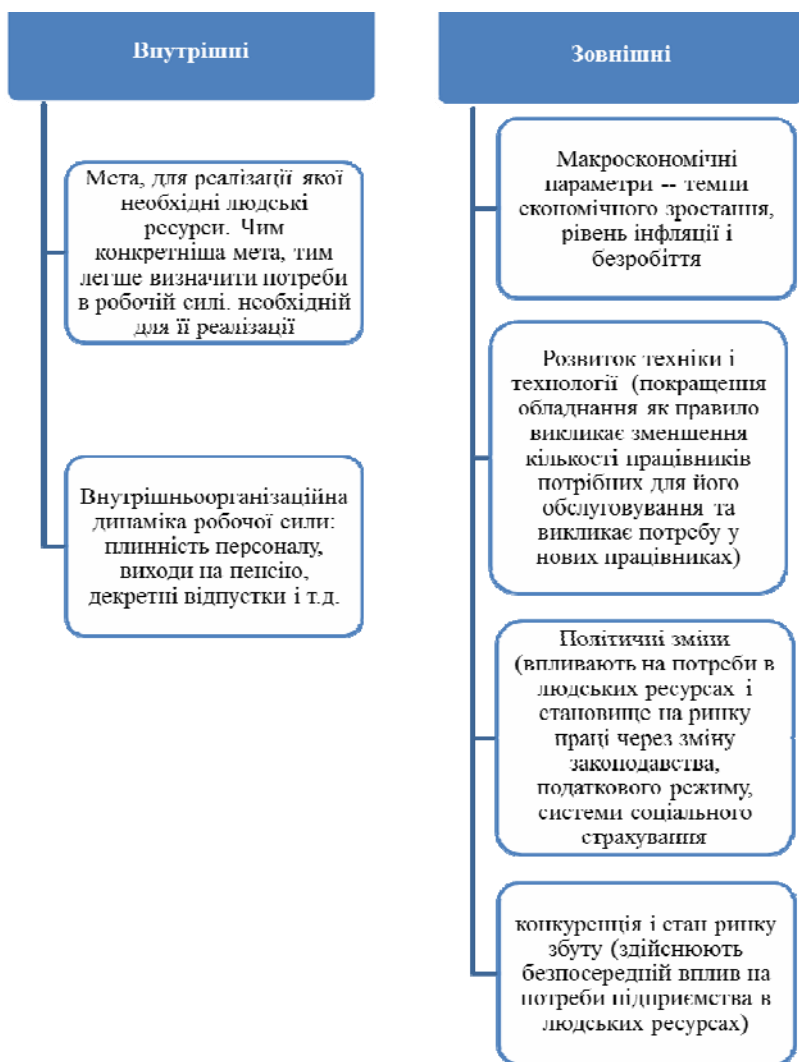


Рис. 17.1. Фактори, що впливають на формування потреби у персоналі

Завдання забезпечення підприємства найліпшими працівниками для успішної його діяльності і розвитку вирішується за допомогою професійного добору.

Професійний добір – це забезпечення підприємства працівниками бажаних якостей, котрі відповідають визначеним вимогам,

здатні своєчасно та якісно розв'язувати завдання і досягати поставлених цілей [1, с. 288].

Добір працівників має свою специфіку в кожній організації, однак це не заважає виділити основні його етапи, яких служба персоналу повинна дотримуватись у більшості випадків (рис. 17.2).

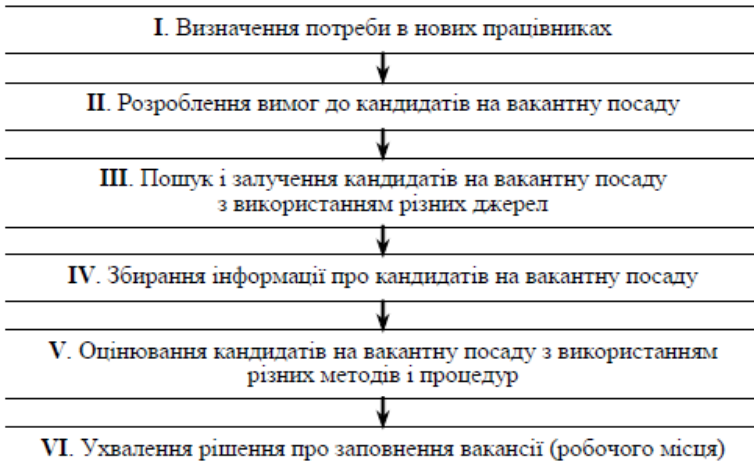


Рис. 17.2. Етапи професійного добору персоналу [1, с. 289]

На малих підприємствах питання добору працівників на вакантні посади вирішує перший керівник. За наявності відокремлених структурних підрозділів повноваження щодо професійного добору можуть бути делеговані лінійним керівникам. Право на ухвалення остаточного рішення на заповнення вакансії певним кандидатом може залишити за собою перший керівник.

На середніх підприємствах обов'язки з професійного добору поділяються між керівниками структурних підрозділів і фахівцями з управління персоналом.

Під час процесу добору персоналу відбувається зіставлення вимог, які висуваються роботодавцем, і кваліфікації кандидата. Оскільки роботодавець пропонує робоче місце, що гарантує визначену винагороду, то необхідно, щоб кандидат відповідав визначеним вимогам. У разі якщо вимоги організації та кандидата та вимоги кандидата до організації збігаються, відбувається їх зіставлення. У процесі відбору потрібно враховувати такі фактори:

- специфіка підприємства (розмір, форма власності, сфера діяльності тощо);

- ринок робочої сили у тій місцевості, де розташоване підприємство (можливі ситуації, коли бажаючих на вакансію багато, або ж навпаки – фахівців необхідної кваліфікації немає на ринку праці) [3, с. 32].

Розпочинати добір персоналу необхідно з розробки вимог до вакансії, що відкривається, а також до фахівця, що буде займати цю вакансію. Щоб програма відбору була діючою, необхідно чітко сформулювати якості працівника, необхідні для відповідного виду діяльності. Критерії варто формулювати таким чином, щоб вони всебічно характеризували працівника, що займе цю посаду.

Кандидати на вакантну посаду мають відповідати кваліфікаційним вимогам і вимогам до компетенцій. Для цього розробляють кваліфікаційну карту, карту компетенцій чи профіль посади, або портрет ідеального кандидата.

Кваліфікаційна карта містить вимоги до освітнього, освітньо-кваліфікаційного рівня, післядипломної освіти і досвіду роботи, визначені посадовими інструкціями та кваліфікаційними характеристиками професій [1, с. 290].

На відміну від кваліфікаційної характеристики, кваліфікаційна карта конкретизує вимоги до професії (спеціальності) працівника. У кваліфікаційній карті можна конкретизувати вимоги до спеціальних знань і навиків (знання мов та інформаційних технологій, керування автомобілем тощо).

Карта компетенцій містить знання, навички, здібності, характеристики, необхідні для ефективного виконання працівником певної роботи.

Профіль посади, або портрет ідеального кандидата, включає кваліфікаційну карту і карту компетенцій [1, с. 291].

На наступному етапі процесу добору персоналу необхідно вирішити, які джерела залучення персоналу варто використовувати. Існує два основні види джерел добору персоналу – внутрішні та зовнішні.

До джерел зовнішнього набору належать такі: державні центри зайнятості, регіональні біржі праці; комерційні, у тому числі міжнародні підприємства та організації з працевлаштування; система контрактів підприємства з навчальними закладами; публікація оголошень у пресі, через радіо, телебачення; ярмарки вакансій, які організовуються підприємствами для випускників навчальних закладів усіх рівнів. Серед внутрішніх джерел добору персоналу доцільно виділити такі, що пов'язані з заміщенням вакансій, а саме: підготовка своїх працівників на підприємстві; просування по службі своїх працівників; пряме звернення до своїх працівників

щодо рекомендацій на роботу друзів, знайомих; регулярне інформування всього колективу про вакансії, які виникають.

На етапі збирання інформації по кандидатів на вакантну посаду необхідно звернути увагу на такі кроки, як вивчення резюме кандидатів на вакантну посаду, проведення телефонного інтерв'ю (телефонного скринігу), перевірки інформації, наданої кандидатом. Щоб отримати від кандидата більше інформації, можна розробити певні форми, анкети, які варто заповнити кандидатом. Такі анкети теж дають багато інформації про кандидата.

Інформацію про кандидатів на вакантну посаду вивчають для їх попереднього оцінювання і відбору за формальними характеристиками, перевірки отриманої інформації та гарантування кадрової безпеки компанії. Головною метою попереднього оцінювання є відсів кандидатів, які не відповідають мінімальним вимогам вакантної посади, що дозволяє потім зекономити час і зусилля на підготовку та проведення інтерв'ю.

Резюме – це перший документ від кандидата, який бачить спеціаліст з підбору персоналу. З аналізу резюме всіх кандидатів можна поділити на три групи. До першої групи будуть входити ті кандидати, які мають значні конкурентні переваги в порівнянні з іншими. Таких кандидатів необхідно запрошувати на інтерв'ю в першу чергу. До другої групи відносяться кандидати, які за рівнем конкурентоспроможності поступаються кандидатам першої групи. Таких кандидатів можна запрошувати у випадку, якщо ніхто із кандидатів першої групи не підійшов на відкриту вакансію. Також із резюме кандидатів можна сформувати третю групу – кандидати, що мають найнижчий рівень конкурентоспроможності. Таких кандидатів не варто запрошувати на співбесіди.

Якщо після аналізу резюме спеціаліст із підбору персоналу вирішує, що це може бути хороший кандидат на відкриту посаду, то він переходить до наступного кроку збирання інформації про кандидата – проведення телефонного інтерв'ю. Мета телефонного інтерв'ю – це вибрати найкращих кандидатів із тих, хто був уже відібраний під час аналізу резюме. Під час телефонного інтерв'ю у кандидата можна уточнити такі дані: інформацію про професійну підготовку, досвід роботи, наявність додаткових умінь і навичок (наприклад, рівень володіння іноземною мовою); досягнення кандидата; причини прогалин у трудовій діяльності; мотивацію кандидата (його зацікавленість у даній вакансії, очікування від нової роботи); компенсаційні очікування кандидата; інші дані (наприклад, готовність кандидата до переїзду в інше місто або можливість поєднання роботи із навчанням).

Для перевірки інформації, що надає кандидат, спеціаліст із персоналу може вивчити документи кандидата (наприклад, документи про освіту (диплом, атестат), документи про підвищення кваліфікації, сертифікати, копія трудової книжки, паспорт тощо). Також можна перевірити рекомендації. Варто зазначити, що перевірка рекомендацій може відбуватися або на етапі збору інформації про кандидата або ж після того, як кандидат пройшов усі етапи відбіркового процесу і йому збираються зробити пропозицію роботи. Рекомендації можуть бути надані або самим працівником (рекомендаційні листи), або ж збиратися спеціалістом із підбору персоналу.

Під час оцінювання кандидатів на посаду використовуються різноманітні методи оцінювання. Зміст, процедури та застосовувані методи оцінювання варіюють залежно від рівня вакантної посади та визначених вимог до працівника. Кандидатів на професії робітників, що виконують прості, низькокваліфіковані роботи, посади технічних службовців, в окремих випадках фахівців, відбирають працівники служби персоналу за результатами вивчення документів і бесіди. Рішення про наймання на роботу ухвалює керівник за рекомендаціями працівників служби персоналу. Процедура відбору робітників на професії, що вимагають високого рівня кваліфікації, а також відповідальні посади технічних службовців і фахівців є складнішою, і може включати проведення структурованого інтерв'ю та тестування на професійну придатність. На посади професіоналів і керівників відбір має бути ретельнішим з використанням різних традиційних і нетрадиційних методів оцінювання кандидатів.

Найпоширенішим методом оцінювання кандидатів є інтерв'ю, яке використовують практично всі організації. Зазвичай результати оцінювання після інтерв'ю мають вирішальне значення для прийняття рішення про прийом кандидата на роботу. Інтерв'ю з кандидатом можуть проводити представник відділу управління персоналом, керівники підрозділів, директор компанії. Кількість інтерв'ю, а також те, хто буде інтерв'юером, залежить від того, на яку посаду претендує кандидат. Зрозуміло, що якщо це позиція топ-менеджера, яка є ключовою для компанії, то буде кілька етапів інтерв'ю, серед яких інтерв'ю з керівником компанії.

Розглянемо структуру інтерв'ю та дамо характеристику кожному етапу в табл. 17.1.

ХАРАКТЕРИСТИКА ЕТАПІВ ІНТЕРВ'Ю

Етап	Сутність
Етап 1. Встановлення контакту	На першому етапі формується позитивна атмосфера та встановлюються довірчі відносини із кандидатом. Інтерв'юер має створити таку атмосферу, яка буде комфортною для кандидата, щоб він міг розслабитись і вільно вести бесіду. На цьому етапі доцільно задавати питання загального характеру, наприклад, чи не було у кандидата труднощів із тим, щоб доїхати до офісу. Спеціаліст, що проводить співбесіду має представитись, а також представити інших учасників співбесіди, якщо такі є
Етап 2. Розповідь про компанію та вакантну посаду	Спеціаліст, що проводить співбесіду, має розповісти про компанію, специфіку її роботи. Також необхідно детальніше ознайомити кандидата із самою вакансією, специфікою роботи на певній посаді. Під час цього етапу важливо зацікавити кандидата вакансією і викликати в нього бажання працювати у компанії
Етап 3. Відповіді кандидата на запитання	Зазвичай цей етап є найдовшим під час інтерв'ю. Тут інтерв'юер має змогу задати всі питання, які його цікавлять, уточнити незрозумілі раніше моменти, вивити мотивацію кандидата, оцінити відповідність його професійних і ділових якостей вимогам вакансії, зрозуміти наскільки ця людина зможе вписатися в колектив і сприйняти культуру компанії. Найпоширенішими типами питань, що використовуються під час інтерв'ю, є: 1) відкриті питання, 2) спрямовуючі питання, 3) закриті питання, 4) уточнюючі питання. Однак, завжди потрібно пам'ятати, що інтерв'ю не може перетворюватися на допит, під час якого кандидат лише відповідає на питання інтерв'юера. Інтерв'ю має проходити у формі розмови, де кожна сторона рівноправна і зацікавлена в отриманні позитивного результату. Під час цього етапу варто використовувати такий метод оцінювання кандидата, як аналіз мета-програм. Згідно С. Іванової, аналіз мета-програм і лінгвістичний аналіз мови може дати дуже багато інформації про кандидата. Найвідомішими мета-програмами, що використовуються для аналізу, є: 1) прагнення до досягнень – уникнення невдач; 2) референція: зовнішня – внутрішня; 3) орієнтація на процес – результат; 4) орієнтація на процедури – можливості 5) схильність до позиціонування себе в робочих ситуаціях: «одинак», «менеджер», «командний гравець» 6) зміст – оточення
Етап 4. Запитання кандидата	Кандидату потрібно обов'язково давати можливість задати питання, що його цікавлять. Спеціаліст, що проводить співбесіду, має бути готовим до відповідей на питання щодо специфіки роботи на посаді, умов роботи в компанії, відносин у колективі та корпоративної культури.
Етап 5. Завершення інтерв'ю	На цьому етапі дуже важливо закріпити позитивне враження про компанію у кандидата. Інтерв'юер має розповісти кандидату про подальші кроки у відбірковому процесі (якщо вони є) та подальші дії кандидата. Також кандидату варто повідомити, коли будуть результати співбесіди

Ефективність формального інтерв'ю є найнижчою в порівнянні із кейс-інтерв'ю чи інтерв'ю за компетенціями. Воно не несе по суті ніякої додаткової інформації, крім тієї, що спеціаліст з персоналу вже і так знає із резюме. Водночас, ми вважаємо кейс-інтерв'ю і інтерв'ю за компетенціями, одними із найкращих способів для оцінювання кандидатів. У першому випадку ми отримуємо уявлення про те, як людина поводить себе у робочих ситуаціях, як вирішує завдання. Інтерв'ю за компетенціями дає нам можливість оцінити професійні компетенції, необхідні для виконання певної роботи і бізнес-компетенції (наприклад, рішучість, комунікативність тощо), які необхідні для роботи в цій же компанії. Тобто за допомогою цих видів інтерв'ю ми можемо оцінити найсуттєвіші якості кандидата. Інтерв'ю за компетенціями можна розділити навіть на два окремих інтерв'ю – інтерв'ю з оцінювання професійних компетенцій і інтерв'ю з оцінювання особистісних якостей і поведінки кандидата.

У літературі виділяють ще такі види інтерв'ю, як поведінкове та проєктивне. Під час обох інтерв'ю можна оцінити поведінку кандидата в різних ситуаціях (робочих і не тільки). Але під час проєктивного інтерв'ю кандидата просять описати поведінку в певній ситуації не його самого, а іншої людини загалом. Коли кандидат говорить про іншу людину, то швидше за все буде приписувати їй свої якості та поведінкові характеристики. Але оскільки він здійснює проєкцію на іншу людину, то говорити йому буде легше і він зможе більше розкритися. Такі інтерв'ю є теж ефективними, оскільки дозволяють зрозуміти, з якою людиною можливо в майбутньому доведеться працювати.

На цьому етапі треба також домовитися, яким чином і коли кандидатів повідомлять про результати інтерв'ю. Можна також залишити ініціативу дзвінка за кандидатом, повідомивши йому орієнтовні строки, коли прийматиметься остаточне рішення.

Після завершення інтерв'ю потрібно підвести його підсумки, обробивши отриману інформацію. З метою уникнення однобічного розгляду кандидатів без урахування усіх значущих для певної посади характеристик, необхідно використовувати спеціально розроблені оцінювальні бланки.

Поряд з інтерв'ю тестування є одним із поширених методів оцінювання кандидатів на вакантні посади. Тест – це стандартизований, обмежений у часі метод дослідження, призначений для з'ясування певних кількісних і якісних характеристик особистості з допомогою запитань, завдань, ситуацій тощо.

Головною метою тестування є отримання інформації про індивідуальні характеристики людини, котрі можуть вплинути на результати трудової діяльності й поведінку в колективі.

Тести на професійну придатність використовуються для оцінювання психофізіологічних якостей кандидата й умінь виконувати певні види робіт. До тестів на професійну придатність належать імітаційні та тести на перевірку професійних знань кандидата.

Під час проходження імітаційних тестів кандидат виконує конкретне завдання, яке належить до професійних обов'язків. За результатами можна зробити висновок про вміння кандидата виконувати певні види робіт. Такі тести вирізняються високою валідністю, оскільки спрямовані на з'ясування пов'язаних з професійною діяльністю претендента навиків. З-поміж імітаційних тестів треба виокремити комп'ютерне програмування для програміста, редагування статті для редактора, переклад тексту для перекладача, набір тексту для секретаря тощо.

До цієї групи належать також тести на перевірку рівня професійних знань. На кожне запитання пропонують кілька варіантів, з яких кандидат має вибрати правильні відповіді. За підсумками тестування можна отримати показник (у відсотках чи балах), що характеризує рівень професійних знань кандидата.

До нетрадиційних методів добору персоналу відносять графологічну експертизу, що дозволяє за почерком людини визначити її розум, силу волі, самооцінку, емоційність, надійність, агресивність тощо. Під час графологічної експертизи звертається увага на такі особливості почерку, як натиск, нахил, плавність, розмір почерку, відстань між словами у рядку та між рядками на папері, прикрашання літер і т. д.

Іншим нетрадиційним методом добору персоналу є використання поліграфа. За його допомогою виявити чи не приховує кандидат чогось і чи говорить він правду. Однак, використовуючи цей метод необхідно пам'ятати, детектор брехні реєструє ступінь хвилювання і напруження особи, тобто між фізіологічним показником та правдивістю людини немає однозначного прямого зв'язку, і тому аналізувати результати поліграфічної експертизи може лише досвідчений і компетентний поліграфолог.

Інколи при оцінюванні кандидатів можуть використовувати фізіогноміку – аналіз характеру та настрою людини за її обличчям. Можуть аналізуватися такі риси обличчя, як брови, очі, ніс, рот.

Після того, як кілька кандидатів успішно пройшли оцінювання за допомогою різних методів і процедур, необхідно прийняти рішення, якому ж кандидату запропонують роботу. Схематично

процедура прийняття рішення про заповнення вакансії виглядає таким чином (рис. 17.3).

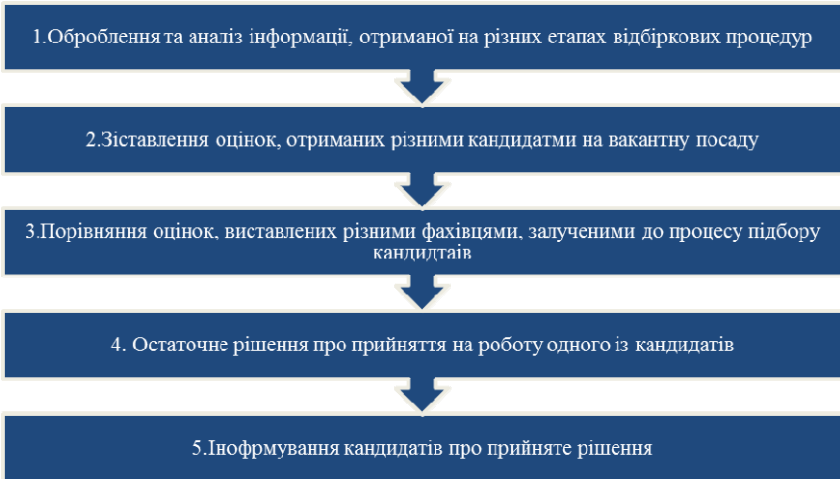


Рис. 17.3. Процедура прийняття рішення про заповнення вакансії [2, с. 137]

Рішення про кандидата, якому запропонують роботу, може прийматися колегіально або ж керівником особисто на основі інформації про кандидатів, яку йому нададуть. Коли прийняли рішення про прийняття кандидата на роботу, то співробітники служби персоналу повинні повідомити про це кандидата (або по телефону, або під час особистої зустрічі) і юридично оформити його на роботу. Кандидатам, що не пройшли процедуру відбору, обов'язково необхідно повідомити про прийняте рішення. Таким кандидатам можна пояснити, чому вони не пройшли відбір, а також можна дати певні настанови щодо їх подальшого розвитку. Це позитивно впливатиме на ставлення кандидатів до компанії, а також на бренд компанії як роботодавця.

Після юридичного оформлення трудових відносин організують процедуру введення працівника в посаду. Це має сприяти засвоєнню працівником корпоративних цінностей, настанов, правил, норм поведінки, принципів функціонування організації, вимог і очікувань з боку організації та формуванню позитивного ставлення працівника до нового місця роботи.

Логічним продовженням введення нового працівника в посаду є його адаптація.

Недостатня увага організації до питань адаптації нових працівників може звести нанівець результати добору персоналу, якщо новий працівник не зможе належним чином засвоїти професійні завдання й обов'язки, пристосуватися до нового соціального середовища організації, зрозуміти й визнати її корпоративну культуру. Розрізняють організаційну, професійну, психофізіологічну і соціальну адаптацію.

Організаційна адаптація – засвоєння інформації щодо організаційної структури, механізму управління, трудового розпорядку, місця підрозділу в загальній структурі організації, взаємовідносин структурного підрозділу з іншими структурними ланками тощо.

Професійна (виробнича) адаптація – засвоєння працівником нових професійних обов'язків, пристосування до робочого місця, засобів праці, технологічного процесу, взаємодії між працівниками в процесі праці.

Виділяють первинну і вторинну професійну адаптацію.

Первинна адаптація характерна для працівників, які вперше розпочинають свою трудову діяльність: молодих робітників і фахівців після закінчення професійно-технічних і вищих навчальних закладів.

Вторинна адаптація відбувається після переведення працівника в інший підрозділ, на іншу посаду чи робоче місце.

Психофізіологічна адаптація – пристосування працівника до психічного та фізичного навантаження, монотонності праці; санітарно-гігієнічних умов виробничого середовища; режимів праці та відпочинку тощо.

Соціальна адаптація – включення працівника до системи взаємовідносин у колективі, пристосування до цінностей, традицій, правил і норм поведінки, стилів керівництва.

На успішність адаптації нових працівників впливають різні чинники:

1) престижність, стабільність організації на ринку, наявність відомих товарних брендів;

2) конкурентність і прозорість компенсаційної політики організації; справедливість оплати праці; відповідність заробітної плати трудовому внеску в колективні результати праці;

3) стан виробничого середовища: умови праці, оснащення та організація робочих місць;

4) якість документів, що регламентують права, завдання, обов'язки, відповідальність працівників: інструкцій, положень, регламентів тощо;

5) корпоративна культура організації;
6) соціально-психологічний клімат, який панує у колективі, командна робота; дружні стосунки, атмосфера взаємодопомоги та підтримки позитивно впливають не лише на включення працівників у соціальне середовище, але й на їхню мотивацію та результати праці;

7) індивідуальні характеристики новоприйнятих працівників: рівень знань, умінь, навиків, мотивація, особистісні якості; такі якості, як активність, відповідальність, працездатність пришвидшують професійну адаптацію, і навпаки – пасивність, байдужість, інертність – уповільнюють [1, с. 311].

Для кращого засвоєння працівником нових професійних обов'язків і пристосування до нового середовища процес адаптації має бути керованим. Керівництво процесом адаптації включає низку процедур: прикріплення новоприйнятих працівників до наставників, відповідне планування посадових обов'язків, оцінювання результатів праці та компетенцій працівника, позитивне підкріплення досягнутих результатів, організація та проведення корпоративних заходів.

Як правило, процес адаптації має три етапи:

1. Введення в організацію. На цьому етапі головну роль відіграє служба управління персоналом і, відповідно, HR-менеджер, оскільки оформлення на роботу відбувається саме у відділі кадрів. Новий співробітник знайомиться з загальними регламентуючими документами підприємства, посадовою інструкцією, структурою компанії, місцем розташування служб і підрозділів, системою оплати праці, режимом роботи та ін. Проходження даного етапу займає в середньому один-два дні.

2. Введення в підрозділ. Основна роль на цьому етапі відведена керівнику підрозділу, до якого новий співробітник надходить, і наставнику (якщо такий є) або працівникові, який навчатиме новачка. Співробітник більш докладно знайомиться зі структурою відділу, взаємозв'язками, специфікою його діяльності, своїми колегами. Процес введення в підрозділ займає приблизно один-два тижні.

3. Введення в посаду. Як правило, це найтриваліший етап процесу адаптації, який займає в середньому два-три місяці. На даній стадії ключова роль відведена безпосередньому керівнику нового співробітника, який ставить завдання новачкові на період випробувального терміну, знайомить його з системою звітності, документами, необхідними для роботи, прямими обов'язками, очікуваними результатами його праці. У більшості випадків про-

грама адаптації розрахована на період випробувального терміну. Однак, якщо випробувальний термін закінчився, це аж ніяк не означає, що співробітник успішно адаптувався на підприємстві. Специфіка процесу адаптації багато в чому залежить від індивідуальних якостей працівника, тому тривалість першого не слід обмежувати жорсткими часовими рамками» [8, с. 206].

Успішність адаптації новоприйнятих працівників характеризують:

— кількісні та якісні показники результатів праці, виконання норм праці, дотримання термінів виконання робіт;

— дотримання технологічної, виконавчої, трудової дисципліни;

— соціальний статус працівника в колективі;

— задоволеність працівника роботою, організацією та умовами праці, компенсаційним пакетом і середовищем загалом та ін.

Показниками недостатньої адаптації можуть бути: неадекватна прийнятим нормам поведінка працівника, невиконання норм праці, порушення технологічної, виконавчої, трудової дисципліни, звільнення тощо.

Керівництво має оцінювати успішність професійної та соціальної адаптації новоприйнятих працівників. У разі виявлення негативних моментів треба з'ясувати причини і вжити заходів для подолання таких явищ і недопущення їх у майбутньому.

Запитання для самоперевірки

1. Навести характеристику етапів професійного добору персоналу.

2. Розкрити процедуру розроблення вимог до кандидатів на вакантну посаду.

3. Розкрити технологію аналізу резюме кандидатів на вакантну посаду.

4. Розкрити призначення і склад документів кандидатів, які вивчають фахівці з управління персоналом.

5. Назвати етапи інтерв'ю з кандидатами на вакантну посаду.

6. Навести порівняльну характеристику тестів, які використовують у практиці професійного добору персоналу.

7. Розкрити процедуру ухвалення рішення про заповнення вакансії.

8. Розкрити процедури укладення трудового договору та введення працівника в посаду.

9. Розкрити значення ефективної адаптації в управлінні персоналом.

10. Дати характеристику видам адаптації та назвати чинники, що впливають на успішність адаптації новоприйнятих працівників.

Список рекомендованої літератури

1. Данюк В.М. Управління персоналом: підручник / В.М. Данюк, А.М. Колот, Г.С. Суков та ін. – К.: КНЕУ, Краматорськ: НКМЗ, 2013. – 666 с.

2. Цимбалюк С.О. Технології управління персоналом: навч. посібник / С.О.Цимбалюк. – К.: КНЕУ, 2009. – 399с.

3. Управление персоналом организации: учебник / [под ред. А.Я. Кибанова]. – 3-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 638 с.

4. Крушельницька О. В. Управління персоналом: навчальний посібник / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. – К.: Кондор, 2003. – 296 с.

5. Иванова С.В. Искусство подбора персонала: Как оценить человека за час. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. – 160 с.

6. Сухар М. Рекрутинг персонала / М. Сухар; [пер. с польск. Я. Казмеркевич]. – К.: Азимут-Украина, 2007. – 120 с.

7. Магура М.И. Поиск и отбор персонала. Настольная книга для предпринимателей, руководителей и специалистов кадровых служб и менеджеров / М.И. Магура. – 3-е изд. – М.: ООО «Журнал «Управление персоналом», 2003. – 304 с.

8. Куролєнкїна Н.Є. Адаптація персоналу: її роль в компанії / Н.Є. Куролєнкїна // Управління людським потенціалом. – 2007. – № 03 (11). – С. 204–210.

Тема 18

ОЦІНЮВАННЯ, РОЗВИТОК І МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ



Ключові терміни та поняття

- атестація працівників
- оцінювання працівників
- поточне оцінювання працівників
- регулярне планове оцінювання працівників
- сертифікація працівників
- ситуаційне оцінювання працівників
- визначення потреб у навчанні
- метод навчання
- організація безперервного професійного розвитку персоналу
- первинна професійна підготовка
- перепідготовка
- підвищення кваліфікації
- професійне навчання
- розвиток персоналу
- компенсаційна система
- компенсаційний пакет
- мотивація
- мотивування
- основна заробітна плата
- потреби
- соціальний пакет
- стимулювання

Оцінювання працівників – це процес визначення цінності, корисності конкретних осіб для організації.

Працівників варто оцінювати для забезпечення виконання таких актуальних завдань:

– ефективного використання наявних ресурсів праці через оптимальну розстановку працівників по робочих місцях (працівник і робота мають відповідати одне одному);

– визначення потреб у поточному і випереджувальному навчанні працівників;

– планування та організації розвитку персоналу;

– формування кадрового резерву на заміщення вакантних посад і робочих місць;

- планування ділової (службової) кар’єри;
- професійно-кваліфікаційного просування робітників;
- організації ефективного матеріального і морального заохочення працівників відповідно до внеску в результати колективної праці тощо.

Якщо зважати на те, що оцінюванню підлягають не лише наявні, а й потенційні працівники (на етапі професійного добору кадрів), то неважко зрозуміти, що оцінювання – це одне із найважливіших функціональних завдань суб’єктів управління персоналом. Якщо в організації оцінюванню працівників не приділяють належної уваги, то марно сподіватися на високі результати діяльності у тривалому часі.

Серед завдань з оцінювання персоналу найважливішими є:

- створення і перманентне оновлення достовірної бази даних щодо компетентності й мобільності працівників як важливої передумови гнучкого маневрування ресурсами праці в інтересах організації;
- моніторинг ступеня відповідності кваліфікації, знань і вмінь працівників характеристикам складності роботи, стандартам якості й продуктивності;
- одержання оперативної інформації про кількісні та якісні параметри виконання планових завдань (від змінно-добових до місячних), а також термінових доручень;
- отримання інформації про ставлення працівників до цілей організації, а також про стан виконавської і трудової дисципліни;
- систематизація інформації про ступінь задоволеності працівників їхнім становищем в організації (змістом і умовами праці, рівнем трудових доходів, перспективами просування тощо);
- здобуття об’єктивної інформації для організації внутрішньо-фірмового трудового змагання, визначення і заохочення переможців серед трудових колективів та індивідів [1, с. 321].

Оцінювання персоналу є досить складним процесом. Щоб воно було ефективним, тобто відповідало інтересам організації, кожного структурного підрозділу, кожного працівника, його слід добре забезпечити методично й організаційно. Головними вимогами до оцінювання персоналу мають бути: обов’язковість, всеохопність, відкритість і прозорість, об’єктивність і точність, своєчасність.

Успішне проведення оцінювання персоналу залежить від виконання певних вимог та умов, серед яких:

- чітка постановка цілей і завдань проведення оцінювання персоналу;

- відповідність методів проведення оцінювання поставленим цілям;
- прозорість, чіткість і зрозумілість процесу оцінювання для працівників;
- обізнаність працівників, а особливо людей, що проводять оцінювання з методами проведення оцінювання персоналу;
- забезпечення зворотного зв'язку при проведенні оцінювання персоналу;
- забезпечення використання результатів оцінювання;
- забезпечення конфіденційності та систематичності результатів оцінювання, тощо.

Розрізняють кілька видів оцінювання працівників, які визначаються залежно від певних критеріїв (табл. 18.1).

Таблиця 18.1

ВИДИ ОЦІНЮВАННЯ ПРАЦІВНИКА

Критерій	Вид
За частотою проведення	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Постійне оцінювання ➤ Періодичне оцінювання
За змістом оцінювання:	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Комплексне оцінювання ➤ Оцінювання за окремими напрямками діяльності чи якостями
За суб'єктами оцінювання:	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Самооцінювання ➤ Оцінювання безпосереднім керівником ➤ Оцінювання колегами ➤ Оцінювання підлеглими ➤ Оцінювання зовнішніми суб'єктами (клієнтами, постачальниками, партнерами тощо) ➤ Оцінювання сторонніми особами (спеціально створеною на підприємстві комісією, запрошеними експертами)
За об'єктом оцінювання:	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Індивідуальне оцінювання ➤ Групове оцінювання
За цілями проведення:	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Оперативне управління діяльністю підприємства ➤ Встановлення відповідності працівника/працівників займаній посаді ➤ Виявлення потенційних можливостей кандидата / працівника ➤ Прийняття певних управлінських рішень (зміна системи оплати праці, нарахування преміальних, зміна організаційної структури підприємства та ін.

Постійні оцінювання доречно проводити при оперативній оцінці діяльності працівника, визначенні відповідності прийнятним нормам, процедурам тощо. Таке оцінювання зазвичай здійснюється безпосереднім керівником для забезпечення ефективної щоденної діяльності працівника.

Періодичні оцінювання націлені здебільшого на відстеження прогресу працівника, рівня його розвитку, відповідності займаній посаді тощо, тобто в умовах необхідності прийняття певного управлінського рішення (зміна посади, корегування планів виробництва, впровадження нового обладнання, перегляд системи оплати праці, зміна організаційної структури підприємства тощо).

Комплексне оцінювання спрямоване на всебічну оцінку працівника: його особистих якостей, трудової поведінки, результатів роботи, взаємодії у колективі тощо.

Оцінювання за окремими напрямками діяльності чи якостями можливо проводити за різних виробничих ситуацій. Наприклад, якщо у колективі наявний несприятливий соціально-психологічний клімат, то проводиться тестування з метою виявлення певних особистісних якостей працівників і визначення необхідності проведення тренінгів із командоутворення.

Індивідуальне оцінювання спрямоване на оцінювання окремого працівника, а групове – відповідно групи працівників (відділу, департаменту, підприємства цілому). Наприклад, групове оцінювання доцільно проводити, коли виробниче завдання дається на певну групу працівників, і оцінити внесок кожного працівника у нього доволі важко.

На малих і частині середніх підприємств через фінансові й штатні проблеми оцінювання працівників зведено до крайнього мінімуму. Цим опікується зазвичай власник чи за його дорученням керівники підрозділів. Це зрозуміло, адже більшість таких підприємств живуть одним днем, борються за виживання, там немає кому думати про стратегію та політику управління персоналом. Уся політика зводиться до пошуку клієнтів, завантаження роботою найманого персоналу і балансування на межі беззбиткової діяльності.

Розглянемо найпопулярніші та найпоширеніші на сьогодні методи оцінювання персоналу.

Метод управління за цілями (МВО). Сутність даного методу полягає в тому, що розробляються довгострокові цілі та стратегічні плани; фокус йде на досягнення результату, а не на виконання поточних завдань; акцент також робиться на розвитку індивідуальних компетенцій і підвищенні ефективності всієї організа-

ції; підвищується участь і залучення працівників до справ організації [2].

Етапи процедури оцінювання працівників за досягненням поставлених цілей зображено на рис 18.1.

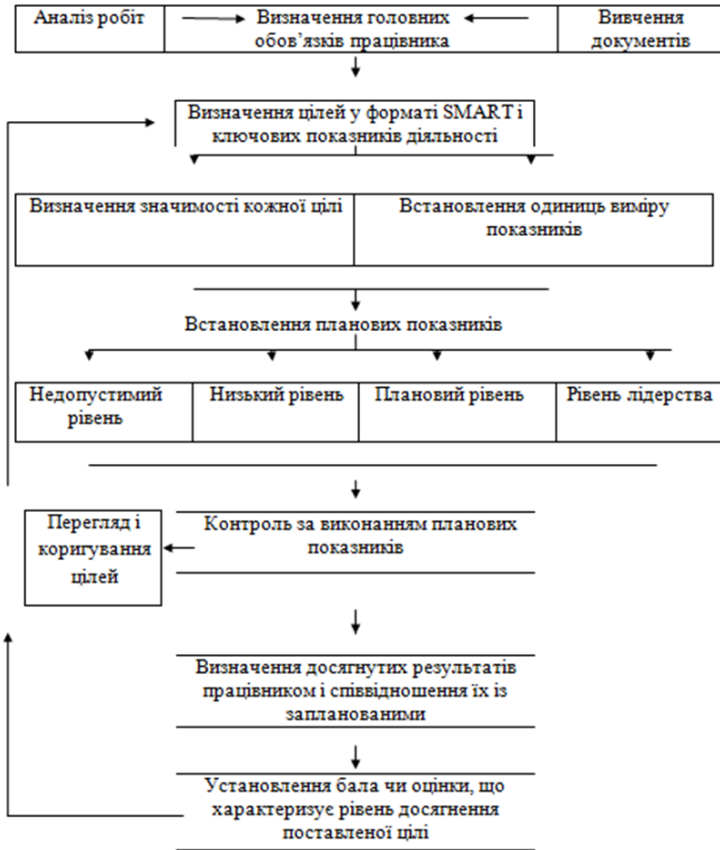


Рис. 18.1. Процедура оцінювання працівників за досягненням поставлених цілей [2]

Даний метод має свої переваги та недоліки. До переваг слід віднести об'єднання зусиль менеджерів і працівників для досягнення спільної мети; діяльність поліпшується на всіх рівнях організації; мотивується досягнення цілей; цілі підрозділів та окремих працівників збігаються з цілями організації, що сприяє їхньому досягненню. Недоліками є: складнощі постійних змін

середовища; небезпека заміни стратегічних цілей оперативними; суперечності централізації прийняття рішень з намаганнями підлеглих; забагато паперової роботи [3].

Цей метод дозволяє оцінити не тільки компетенції працівників, як це звичайно буває в багатьох випадках, але й як і чи було досягнуто поставлених працівником цілей і за допомогою чого працівник досяг тих чи тих цілей. Тобто, врешті-решт менеджер може отримати ґрунтовнішу та чітко сформульовану інформацію.

Центри оцінювання. Застосування центрів оцінювання передбачає використання комплексних діагностичних методів оцінювання працівників, що ґрунтуються на моделюванні основних складових управлінської діяльності, та дає змогу оцінити потенціал та розробити стратегію навчання та розвитку працівників [2].

Процедура використання центрів оцінювання включає кілька етапів, що зображено на рис. 18.2.

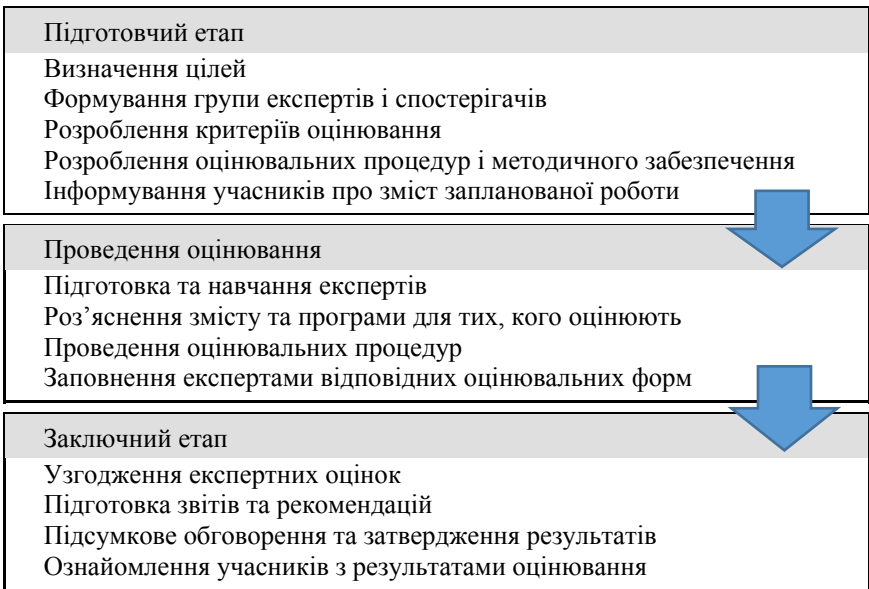


Рис. 18.2. Процедура оцінювання з використання центрів оцінювання [4]

Порівнюючи методи центрів оцінювання та досягнення цілей, слід відзначити, що при застосуванні першого йде акцент на спостереження та оцінювання поведінки працівника у змодельова-

них ситуаціях, що дає змогу розкрити та оцінити його потенціал, різні прояви його поведінки та напрямок руху думок. При використанні другого методу акцент зосереджений уже на конкретних результатах роботи та конкретних компетенціях, які працівник використовував при їх досягненні, але при цьому його потенціал може бути розкритий не повною мірою.

Ще однією особливістю є те, що за першого методу оцінювання проводять незалежні експерти, що підвищує ймовірність об'єктивної оцінки. Спільним для цих двох методів є те, що процедури спостереження, збору інформації для оцінки та власне процедура самого оцінювання є розірваними у часі, тобто у того, хто оцінює є можливість обміркувати результати спостереження та більш об'єктивно оцінювати.

Залучення сторонніх експертів може бути одночасно й негативним моментом, оскільки існує загроза витоку конфіденційної інформації, незнання особливостей внутрішнього середовища функціонування компанії також може спричинити вплив на кінцевий результат оцінювання.

Метод 360 градусів. Сутність цього методу полягає в тому, що до оцінювання конкретного працівника долучаються різні суб'єкти, які були пов'язані з ним та співпрацювали протягом певного періоду часу. Такими суб'єктами можуть бути колеги, керівництво, підлеглі, працівники інших відділів, інколи навіть залучаються клієнти [5].

Процес проведення оцінки за методом 360 градусів проходить згідно з такими етапами [5]:

- 1) визначення компетенцій і критеріїв їх оцінювання для кожної оцінюваної посади;
- 2) розробка анкет для оцінювання визначених критеріїв;
- 3) проведення анкетування серед оцінювачів;
- 4) збір заповнених анкет;
- 5) обробка даних;
- 6) підбиття підсумків і надання зворотного зв'язку оцінюваному співробітникові;
- 7) розробка планів з розвитку відсутніх компетенцій співробітника.

Даний метод дозволяє отримати не тільки інформацію про рівень компетенцій працівника, але й про його стиль поведінки, конкретні приклади поведінки у різноманітних робочих ситуаціях, що дає цілісніше та комплексніше уявлення про працівника. В цьому він дещо схожий з методом центрів оцінювання.

Серед недоліків методу слід виділити великий ризик суб'єктивної оцінки, оскільки як колеги, так і керівники, так і інші суб'єкти можуть надати інформацію вигідну для себе. Тому, на наш погляд, необхідно чітко встановлювати критерії отримання відгуків та коментарів по кожному працівникові та прописати певні правила для кожної категорії учасників процесу.

Досягнення цілей співробітниками оцінюється за допомогою методу оцінювання за ключовими показниками (Key Performance Indicators, KPI). KPI лежать в основі системи мотивації, тобто досягнення чи недосягнення персональних цілей безпосередньо впливає на матеріальну або нематеріальну винагороду. KPIs використовуються не тільки для вимірювання результатів, подання звітності, диференціації досягнень, але також і для аналізу можливостей поліпшення результатів, вдосконалення і розвитку бізнесу [6].

Метод ділових ігор. Оцінка персоналу здійснюється в рамках спеціально розроблених імітаційних і розвиваючих ділових ігор. До оцінки залучаються як самі учасники ділових ігор, так і експерти-спостерігачі. Атестаційні ділові ігри орієнтовані, як правило, на результат, що дозволяє оцінити готовність персоналу до вирішення поточних і майбутніх завдань, а також індивідуальний внесок кожного учасника гри. Цей метод оцінки може використовуватися для визначення ефективності командної роботи персоналу [7].

Управління досягненнями (Performance Management) являє собою концепцію управління організацією, що базується на безлічі теорій і практик управління, що передували їй. РМ – це, швидше, своєрідний мікс, інтеграція різних методик управління організацією, що зарекомендували себе як ефективні. До основних принципів системи РМ можна віднести такі:

- система управління орієнтована на досягнення взаємопов'язаних, взаємозалежних кількісних і якісних цілей;
- цілі розробляються зверху вниз. В основі цілей підрозділів і персональних цілей окремих працівників повинні лежати цілі організації;
- особлива увага приділяється взаємозв'язку цілей бізнесу та розвитку ключових компетенцій співробітника [7].

Метод алфавітно-числової шкали. Цим методом оцінюється вплив важливих факторів на трудову діяльність персоналу. Ступінь прояву кожного фактору визначається у числовому і словесному вимірі. Найчастіше даним методом вимірюються такі якості, як цілеспрямованість, відповідальність, ініціативність, вміння працювати в колективі. Основу алфавітно-числової оцінки персоналу складає шкала, відповідно до якої

зіставляються трудові досягнення й особисті якості працівника. У даний час застосовують системи з досить доцільною шкалою оцінок з різними рівнями і підрівнями. Метод алфавітно-числової шкали дозволяє глибоко проаналізувати трудову діяльність, проте має деякі недоліки: суб'єктивізм в оцінюванні особистісних якостей працівників, невизначеність змісту та числових значень критеріїв [7].

Описовий метод оцінювання. Оцінювач повинен виявити і описати позитивні і негативні риси поведінки працівника, що атестується. Цей метод не передбачає чіткої фіксації результатів і тому часто використовується як доповнення до інших методів [7].

Метод класифікації. Цей метод заснований на ранжуванні працівників, що атестуються за певним критерієм від кращого до гіршого з присвоєнням їм певного порядкового номеру [7].

Метод моделювання ситуації – створення штучних, але близьких до реальних умов роботи і управлінських ситуацій (підбір ділових паперів, розробка проектів документів, інтерв'ю). Критерієм оцінки є здатність організувати і планувати, гнучкість, стиль роботи, стійкість до стресів [7].

Метод анкет і порівняльних анкет. Включає набір питань чи описів поведінки працівника. Оцінювач проставляє відмітку навпроти опису тієї риси характеру, яка, на його думку, властива працівникові, в іншому випадку залишає пусте місце. Сума позначок дає загальний рейтинг анкети даного працівника. Використовується для оцінки керівництвом, колегами та підлеглими [7].

Метод стандартних оцінок. Здійснюється керівництвом. Керівник заповнює спеціальну форму стандартних оцінок, оцінюючи окремі аспекти роботи працівника на протязі атестаційного періоду по стандартній шкалі. Однак метод стандартних оцінок має серйозні недоліки. По-перше, атестацію проводить одна людина – керівник, що передбачає високий ступінь суб'єктивності та односторонності оцінки. Хоча він повинен брати до уваги тільки професійні якості працівників, на оцінках можуть відобразитись особистісні взаємовідносини з підлеглими. По-друге, стандартна шкала не враховує особливостей професійної діяльності кожного окремого працівника, що може вплинути на якість оцінки [7].

Метод вирішальних ситуацій. Для використання цього методу фахівці з оцінки готують список описів «правильної» і «неправильної» поведінки працівників у типових ситуаціях – «вирішальних ситуаціях». Ці описи розподіляються за рубриками відповідно до характеру роботи. Далі особа, що проводить оцінку, готує

журнал для записів по кожному оцінюваному працівнику, в який вносить приклади поведінки по кожній рубриці. Пізніше цей журнал використовується при оцінці ділових якостей співробітника. Зазвичай даний метод використовується в оцінках, що виносяться керівником, а не колегами та підлеглими [7].

Сертифікація. Сертифікація персоналу – це процедура підтвердження відповідності, за допомогою якої незалежна установа засвідчує в письмовій формі про те, що працівники сертифікованої організації відповідають професійним стандартам (кваліфікаційним вимогам).

Сертифікація персоналу переслідує такі цілі:

- створення умов для ефективної діяльності організації на національному ринку, участі вітчизняного товаровиробника в міжнародному і науково-технічному співробітництві та міжнародній торгівлі за рахунок випуску конкурентоздатної продукції та надання послуг на основі високої кваліфікації персоналу;

- захист споживача від недобросовісності виробника товарів чи надання послуг;

- контроль за безпекою продукції для навколишнього середовища, життя, здоров'я і майна громадян.

Сертифікація як метод оцінювання персоналу використовується за необхідності підтвердження певного рівня кваліфікації працівників. Значна увага проведенню сертифікації персоналу приділяється в медичній сфері та сфері ІТ-технологій.

У діяльності підприємства інколи виникає потреба у визначенні трудового потенціалу працівника, ступеня його використання, наявних прогалин у компетенції та ін., що значною мірою впливають на виконання працівником поставлених виробничих завдань і функціональних обов'язків. У таких випадках як метод оцінювання застосовують атестацію персоналу.

Атестація персоналу – це періодичне комплексне оцінювання професійного рівня керівників, професіоналів і фахівців з метою визначення відповідності їх професійних, ділових та особистих якостей вимогам займаної посади.

Атестація працівників відбувається через кожні 3–5 років. Атестації підлягають керівники, професіонали та фахівці. Для проведення чергової атестації керівник організації затверджує графік, створює атестаційну комісію в складі 5–9 осіб.

Проведення атестації на підприємстві має на меті досягнення певних цілей (табл. 18.2).

ЦІЛІ ТА ЗАВДАННЯ АТЕСТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

Цілі атестації персоналу	Завдання
1. Інформаційні	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Інформування працівників підприємства про рівень їхньої кваліфікації та якість праці ➤ Отримання інформації про якісний склад персоналу підприємства ➤ Оцінка ступеня використання трудового потенціалу працівників ➤ Удосконалення методів, форм і стилю управління ресурсами
2. Організаційні: 2.1. Підвищення	➤ Більш повна реалізація потенціалу працівників, які мають високий рівень компетентності, забезпечення кар'єрного зростання найкращих працівників
2.2. Переведення	➤ Отримання працівниками нового досвіду. Використання знань і вмінь працівника у тій сфері, в якій він є компетентнішим
2.3. Зниження	➤ Переведення на посади, що вивільнюються, компетентніших працівників
2.4. Звільнення	➤ Скорочення витрат підприємства за рахунок звільнення працівників, що не відповідають займаним посадам
3. Мотиваційні	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Стимулювання найкомпетентніших працівників за допомогою різних форм і методів (винагорода подякою, підвищенням заробітної плати, наданням премій, підвищенням за посадою) ➤ Підвищення продуктивності праці ➤ Забезпечення зацікавленості працівників у результатах своєї праці
4. Розвиток	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Професійний і гармонійний розвиток персоналу підприємства ➤ Створення умов для найповнішої реалізації потенціалу працівників ➤ Виявлення потреби в навчанні персоналу ➤ Створення індивідуальних планів розвитку для працівників ➤ Отримання підстави для планування кар'єри працівників, професійно-кваліфікаційного просування працівників з вищою освітою ➤ Виявлення невикористаних потенціалу та можливостей працівника ➤ Формування резерву керівників організації

Атестацію персоналу прийнято проводити у кілька етапів.

На першому етапі проведення атестації адміністрацією підприємства приймається рішення про необхідність проведення атестації, визначаються терміни проведення атестації, складаються списки працівників, які підлягають атестації, визначається кількісний склад комісії, строки та умови проведення.

Керівник підприємства видає наказ, проект якого готує менеджер з персоналу, яким призначає атестаційну комісію із числа керівних працівників, висококваліфікованих спеціалістів у складі голови, секретаря та членів комісії. Якщо на підприємстві виникає така потреба, то призначається кілька комісій. Також на підготовчому етапі необхідно розробити такі документи:

- атестаційний лист;
- структуру письмової характеристики на працівника, що атестується;
- бланк оцінки показників і ділових якостей виконавця;
- звіт виконавця про виконану роботу;
- план роботи виконавця;
- висновок атестаційної комісії;
- структуру звіту атестаційної комісії за підсумками атестації.

Конкретні терміни, графіки проведення атестації повинні бути визначені не пізніше ніж за місяць до проведення атестації, а матеріали в комісію повинні надаватися не менш ніж за два тижні до атестації. Такими матеріалами можуть бути атестаційний лист, що містить об'єктивну інформацію про працівника (стаж роботи, освіта та ін.), відгук-характеристика, що відображає узагальнені результати оцінки діяльності працівника, оцінку працівника керівником тощо).

Атестації підлягають лінійні та функціональні керівники, їх заступники і спеціалісти апарату управління та виробничих підрозділів [4].

На етапі підготовки до атестації також проводиться роз'яснювальна робота з працівниками підприємства для надання інформації про задачі атестації, методику проведення, порядок підготовки необхідних документів.

Також на цьому етапі працівник, що проходить атестацію, має ознайомитися з атестаційним листом і характеристикою не менш ніж за тиждень до проведення атестації.

На етапі проведення атестації атестаційна комісія зачитує атестаційний лист, розглядає надані їй документи, заслуховує повідомлення про працівника, про його досягнення та недоліки, результати поточних оцінок; вислуховує думку працівника, що атестується та безпосереднього керівника, задає питання. Потім виступають члени комісії, які можуть також оголосити додатково залучені матеріали. При цьому засідання комісії протоколюється.

На основі зазначених даних члени атестаційної комісії приймають одне з рішень [1]:

- працівник відповідає займаній посаді;

- працівник відповідає займаній посаді за умови поліпшення роботи і виконання рекомендацій атестаційної комісії з повторною атестацією через рік;

- працівник не відповідає займаній посаді.

Після прийняття атестаційною комісією рішення в дію вступає 4 етап – використання результатів атестації.

Атестаційна комісія приймає рішення про відповідність або невідповідність працівника займаній посаді або виконуваній роботі. Згідно із ЗУ «Про професійний розвиток працівників» у разі прийняття рішення про відповідність працівника займаній посаді або виконуваній роботі комісія може рекомендувати роботодавцеві зарахувати його до кадрового резерву, присвоїти чергову категорію, встановити надбавку до заробітної плати або збільшити її розмір, організувати стажування на вищій посаді або направити на підвищення кваліфікації з метою просування по роботі [8].

У разі прийняття рішення про невідповідність працівника займаній посаді або виконуваній роботі комісія може рекомендувати роботодавцеві перевести працівника за його згодою на іншу посаду чи роботу, що відповідає його професійному рівню, або направити на навчання з подальшою (не пізніше ніж через рік) повторною атестацією. Рекомендації комісії з відповідним обґрунтуванням доводяться до відома працівника у письмовій формі [8].

У разі відмови працівника від переведення на іншу посаду чи роботу, що відповідає його кваліфікаційному рівню, або від професійного навчання за рахунок коштів роботодавця роботодавець за результатами атестації має право звільнити працівника відповідно до Кодексу законів про працю України [8].

Результати атестації можуть бути оскаржені працівником у порядку, встановленому законодавством. Якщо було прийнято рішення, що працівник відповідає займаній посаді, то можливе надання йому премії, кадрового переміщення (просування по службі) та ін.; якщо за результати атестації працівник підлягає повторній атестації, то узгоджується план розвитку працівника на майбутній період для формування у нього всіх необхідних якостей для успішного проходження атестації у наступному році; якщо ж працівник не відповідає займаній посаді, то постає питання звільнення працівника або ж пониження у посаді [8].

Атестація відіграє особливу роль в оцінюванні працівників, оскільки дозволяє комплексно оцінити працю працівника за певний період, визначити його потенційні можливості для продовження службової діяльності, визначити можливості переміщення у посаді (на вищу чи нижчу посаду). Слід також зазначити, що

в атестації поєднуються оцінювання складності та якості праці, професійно-кваліфікаційний рівень працівника та можливість визначення перспектив його службового зростання.

Розвиток персоналу є процесом підготовки працівників до виконання нових функцій, зайняття нових посад, розв'язання нових завдань; розвиток персоналу – це процес отримання та вдосконалення знань, умінь і навичок, реалізації потенційних можливостей працівників, що здійснюється через систему організаційно-економічних заходів з метою підвищення ефективності діяльності підприємства.

Розвиток персоналу традиційно заснований на навчальних процесах, які управляються та фінансуються тим підприємством, для котрого ці навчальні процеси призначені. При цьому сам процес здобуття освіти та підвищення кваліфікації не менш важливий, ніж його формальний результат чи досягнутий рівень освіти. Розвиток персоналу забезпечується заходами, пов'язаними з навчанням, підвищенням кваліфікації, оцінюванням персоналу з метою виробничої адаптації та атестації, плануванням трудової кар'єри робітників і фахівців, стимулюванням розвитку персоналу тощо. Складові процесу розвитку персоналу наведено на рис. 18.3.

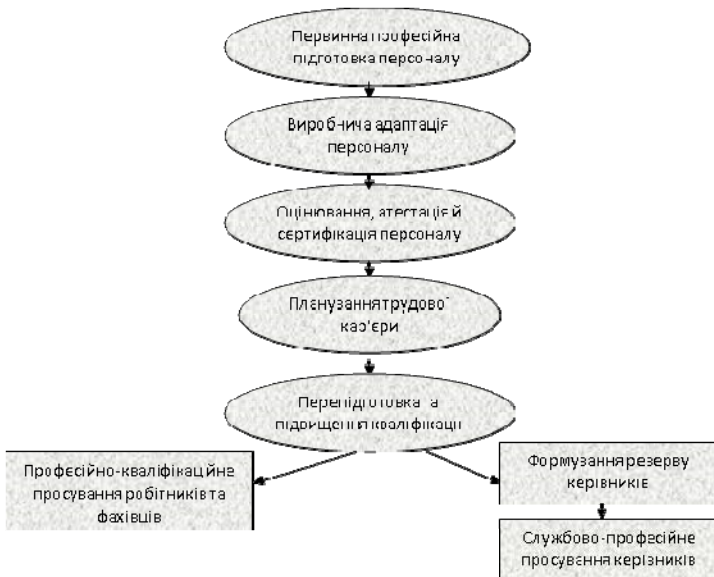


Рис. 18.3. Складові процесу розвитку персоналу на підприємстві [9, с. 19]

Розвиток персоналу має на меті підвищення відповідності якості робочої сили вимогам конкретного робочого місця, забезпечення реалізації та ефективнішого використання потенціалу працівників, розширення їх світогляду та підвищення задоволеності працею, забезпечення просування по службі, активізацію факторів підвищення зацікавленості працею, забезпечення потреб підприємства в кадрах відповідної якості за рахунок внутрішнього ринку праці.

Розвиток персоналу для підприємства є істотним елементом виробничих інвестицій. За рахунок заохочення навчання підприємство надає своїм співробітникам можливість підвищувати професійні навички і тим самим створює основу кваліфікованого персоналу і здійснює його випереджальну підготовку. Інвестиції в людський капітал – це вкладання, спрямовані на підвищення кваліфікації і здібностей персоналу, це витрати на освіту, здоров'я, на мобільність, переміщення робочої сили з низькопродуктивних робочих місць до більш високопродуктивних. Капіталовкладення в персонал сприяють створенню сприятливого клімату в колективі, мотивують працівника до вдосконалення і підвищують його відданість організації. Інвестиції в персонал також активізують трудову віддачу працівників, підвищують продуктивність праці, скорочують витрати робочого часу, зміцнюють конкурентоспроможність підприємства.

Нерідко саме підприємства стають найефективнішими виробниками людського капіталу, котрий на мікроекономічному рівні постає як сукупна кваліфікація та продуктивні здібності всіх працівників підприємства, його здобутки в ефективній організації праці та розвитку персоналу. Це зумовлено тим, що підприємства здійснюють підготовку відповідно до поточних і перспективних потреб, мають достовірні дані щодо перспективних напрямків капіталовкладень у навчання та професійну підготовку. Однак для підприємств характерний прагматичний підхід, згідно якого вони здійснюють інвестиції доти, доки вони приносять економічну віддачу. Основну увагу вітчизняні підприємства в сфері підвищення освітнього рівня і кваліфікації персоналу надають придбанню додаткових знань і навичок, які носять виражений практичний характер. Соціальний ефект та моральні зиски є переважно суспільним благом, саме тому держава повинна заохочувати підприємства до інвестування в людський капітал.

Як відмічає проф. В.А. Савченко, розвиток персоналу необхідно досліджувати у взаємозв'язку з поняттями «освіта», «професійне навчання персоналу», «виховання» [9, с. 18]. Так, освіту

можна визначити як процес і результат засвоєння особистістю систематизованих теоретичних знань, умінь і навичок, необхідних їй для професійного навчання, підготовки до праці, інтеграції в суспільство. Освіта дуже впливає на формування людського капіталу, на інвестиції в подальшу професійну освіту, навчання без відриву від виробництва, підтримку здоров'я, міграцію тощо.

Професійне навчання персоналу – цілеспрямований процес формування у працівників організації теоретичних знань, умінь і практичних навичок за допомогою спеціальних методів і форм, необхідних персоналу зараз чи в майбутньому. Професійне навчання сприяє трудовій самореалізації особи, формуванню в неї поглиблених знань, умінь і навичок, здобуттю професії або спеціалізації на основі наявного освітнього рівня та здобутого досвіду. Даний процес в організації забезпечує первинну професійну підготовку працівників, перепідготовку чи підвищення кваліфікації.

Професійне навчання може здійснюватись без відриву від виробництва та з відривом від виробництва; всередині організації та за її межами; на робочому місці і поза робочим місцем. Для успішного здійснення заходів з професійного навчання персоналу великого значення набуває правильний добір методів навчання. Основними методами навчання на робочому місці є інструктаж, стажування, учнівство та наставництво.

Інструктаж – це роз'яснення і демонстрація основних прийомів роботи безпосередньо на робочому місці. Він може проводитися керівником, працівником, який давно виконує такі функції, а також спеціально призначеним інструктором. Процедура інструктажу, як правило, орієнтована на вивчення конкретних операцій або дій, що входять до професійних обов'язків того працівника, якого навчають. Включає елементи бесіди, показ прийомів роботи, порядку дій, продукту праці (готового виробу, деталі тощо). Позитивним моментом інструктажу є його дешевизна, простота і короткочасність.

Стажування – метод самостійного навчання, при якому працівник тимчасово призначається на іншу посаду з метою набуття нових навичок. Даний метод навчання застосовується в процесі реалізації програми навчання кадрового резерву, а також для оволодіння працівником суміжними професіями. Разом із тим застосування цього методу пов'язане з витратами внаслідок втрати продуктивності праці працівника на новому робочому місці.

Учнівство і наставництво звичайно застосовуються у фаховій підготовці нових працівників, а також у програмах підвищення кваліфікації та перепідготовки. Ці методи звичайно полягають у

закріпленні за тими, хто навчається, досвідченіших співробітників, які контролюють їх роботу і надають допомогу порадами, підказуваннями і навчанням конкретних професійних навичок. Ці методи навчання оптимальні при виробленні фахових навичок, проте вони багато в чому залежать і від особистості наставника.

Основними методами навчання поза робочим місцем є лекції, ділові ігри та самостійна підготовка. Лекція – традиційний метод фахового навчання і являє собою виклад інформації викладачем у режимі монологу. Вона дає змогу донести слухачам великий обсяг навчального матеріалу в короткий термін, розвинути багато нових ідей, дати орієнтири щодо застосування отриманої інформації на практиці. До недоліків лекцій можна віднести обмеженість участі слухачів, неможливість зворотного зв'язку аудиторії з викладачем.

Ділові ігри – метод навчання, найближчий до фахової діяльності. Вони бувають глобальними (управління конкретною структурою) і локальними (проведення переговорів, підготовка бізнес-плану, керування конфліктами тощо). Ділові ігри корисні з погляду набуття працівниками практичних навичок, проте вони дорогі, і для їх проведення потрібен спеціально підготований персонал.

Самостійна підготовка – найдоступніший метод навчання, котрий включає вивчення співробітниками спеціальної літератури, відвідування тематичних виставок і семінарів, збір і систематизацію інформації. При цьому той, хто навчається, сам може обирати теми та час навчання, кількість повторень тощо, разом із тим такий характер навчання позбавляє того, хто навчається, можливості спілкування, вимагає від нього значних зусиль. Для зняття частини негативних моментів використовуються комп'ютерні програми навчання, що розробляються з урахуванням рівня фахової підготовки працівника. Великої популярності останнім часом набули програми електронного дистанційного навчання (навчання в інтерактивному форматі через Інтернет, локальну внутрішньоорганізаційну мережу – Інтернет, по електронній пошті та ін.). Важливим у даному контексті є також взаємообмін інформацією всередині колективу, внутрішньоорганізаційні комунікації.

Виховання персоналу, на думку В.А. Савченка, сприяє набуттю працівниками організації досвіду в соціальній сфері, воно має на меті не лише передачу інформації, а й втілення моральних цінностей, принципів і рис поведінки, якостей працівника як члена трудового колективу [9, с. 22].

Оскільки процес професійного навчання в організації забезпечує первинну професійну підготовку працівників, перепідготовку чи підвищення кваліфікації, розглянемо сутність даних понять.

Підвищення кваліфікації та перепідготовка – це поглиблення, розширення та доповнення здобутої раніше кваліфікації. Причому підвищення кваліфікації – це освітні заходи з удосконалення професії на рівні вимог сучасного виробництва або сфери послуг, а перепідготовка – заходи з освоєння інших (суміжних) професій і навичок.

Підвищення кваліфікації – це навчання після отримання працівником професійної освіти, спрямоване на послідовну підтримку та вдосконалення професійних та економічних знань і навичок. Існують різноманітні форми підвищення кваліфікації. Сучасні програми з підвищення кваліфікації мають на меті навчати працівника самостійно вирішувати комплексні питання, застосовувати підприємницький підхід до вирішення питань, до справи, працювати в команді. Вони дають знання, що виходять за рамки посади та викликають бажання вчитися надалі.

Професійно-кваліфікаційне просування персоналу – це процес переміщення робітників, фахівців з вищою освітою організації між професійними, кваліфікаційними і посадовими групами персоналу в результаті опанування ними нових знань, умінь і досвіду.

Узагальнюючи, відмітимо, що розвиток персоналу дозволяє вирішувати основні завдання як в інтересах організації – підвищення ефективності і якості праці, так і в інтересах людини – підвищується рівень життя, створюється можливість для реалізації своїх здібностей, працівник стає конкурентоспроможнішим на ринку праці. У даний час розвиток персоналу підприємства проводять самостійно, незалежно від інших організацій і держави. Провідні компанії взяли безпосередньо на себе функції щодо професійного навчання персоналу, його виробничої адаптації, планування трудової кар'єри співробітників, підготовки резерву керівників.

В сучасних умовах господарювання комплексно вирішити питання, пов'язані з розвитком персоналу, можна лише шляхом формування в організаціях багатофункціональної служби управління персоналом як єдиного цілого, координації усієї роботи структурних підрозділів з управління, які певною мірою зайняті роботою з людьми, під єдиним керівництвом [10, с. 6].

На нашу думку, важливою є правильна та раціональна організація процесу розвитку персоналу підприємства, що визначає

успішність та ефективність майбутнього результату. Процеси розвитку персоналу інтегруються в систему управління персоналом компанії у вигляді підсистеми. Чітко і якісно вибудована ця підсистема допомагає підвищити ефективність роботи працівників завдяки їх професійному зростанню, а це необхідна умова конкурентоспроможності організації та її успішності на ринку. Крім іншого, можливість навчання слугує найсильнішим мотиватором для співробітників. Важливо й те, що воно відіграє роль провідника організаційних змін, тобто сприяє розвитку компанії в цілому.

Виходячи зі сказаного, можна констатувати той факт, що добре спланована та чітко організована робота з розвитку персоналу надзвичайно важлива. Зарубіжний досвід свідчить, що це є нормою життя підприємств.

У великих багатонаціональних корпораціях існують спеціальні відділи професійного розвитку, які очолюють керівники – директор чи віце-президент. Це підкреслює їх важливість для організації. Багато зарубіжних компаній мають власні навчальні центри, корпоративні університети, формалізовані системи управління талантами тощо.

Що ж стосується вітчизняного досвіду з організації розвитку персоналу на підприємствах, то за деякими виключеннями, в Україні керівники підприємств не повною мірою розуміють завдання розвитку та професійного навчання персоналу, недооцінюють значення цієї діяльності в забезпеченні виробництва високоякісною та конкурентоспроможною робочою силою.

Однак є і позитивні приклади. Як зазначають Савченко В.А., Тупик І.Я. і Суков Г.С., зокрема, у ПАТ «Новокраматорський машинобудівний завод» сформовано потужний відділ розвитку персоналу, який здійснює організаційно-методичне забезпечення і координацію діяльності корпоративної системи підготовки і перепідготовки кадрів. Структуру відділу розвитку персоналу та управління знаннями складають бюро методичного забезпечення навчального процесу, бюро розвитку організаційно-управлінського потенціалу та бюро розвитку інтелектуального потенціалу працівників. У стратегію розвитку заводу в цілому вбудована також і стратегія управління персоналом, формування якої починається з аналізу наявних компетенцій працівників і порівняння їх з необхідними для заводу [1, с. 350–352; 11, с. 23].

Зазначений підхід до управління розвитком персоналу може бути реалізований на великому підприємстві, яке має можливість утримувати повноцінну службу управління персоналом, відділ

підготовки персоналу, ефективно використовувати таких фахівців, як інженер з підготовки кадрів, соціолог, психолог тощо. Останнім часом у цих структурних підрозділах з'являються нові посади: тьютор, тренер з корпоративного навчання [9, с. 55].

Зазначений підхід щодо управління розвитком персоналу може бути реалізованим на великому підприємстві, що має можливість утримувати повноцінну службу управління персоналом, відділ підготовки персоналу, ефективно використовувати таких фахівців, як інженер по підготовці кадрів, соціолог, психолог тощо.

Інша ситуація спостерігається на середніх та особливо на малих підприємствах. Серед останніх служби управління персоналу відсутні як такі, їх функції виконує один фахівець (інколи бухгалтер) або безпосередньо власник малого підприємства. За цих обставин доповненням до фахівців з управління персоналом, а також у тому випадку, коли організація не має таких фахівців, можуть бути використані зовнішні працівники – консультанти з розвитку персоналу, викладачі навчальних закладів і т. п.

Незалежно від розмірів підприємства весь комплекс заходів із розвитку персоналу має у будь-якому разі виконуватись для забезпечення довгострокового стабільного функціонування підприємства. Система розвитку персоналу на підприємстві в сучасних умовах має бути гнучкою, здатною змінювати зміст, методи та організаційні форми згідно з потребами виробництва і змінами зовнішнього середовища підприємства, ситуацією, яка складається на ринку праці.

Система розвитку персоналу має передбачати виконання таких функцій:

- визначення вимог до посади в контексті планування навчання та розвитку;
- формування і управління кадровим резервом;
- розробка програм розвитку персоналу (терміни, ресурси, виконавці), їх реалізація;
- визначення та контроль кар'єрного шляху;
- робота з кадровим резервом керівників;
- організація стажувань молодих спеціалістів;
- формування системи звітів по роботі з резервом і управлінню кар'єрою;
- визначення потреб у навчанні;
- управління формуванням і веденням каталогу кваліфікацій;
- складання планів розвитку персоналу [12, с. 50].

Система розвитку персоналу на підприємстві повинна передбачати здійснення окремих заходів, які в узагальненому вигляді описані в [13]:

1. Визначення цілей і завдань навчання та розвитку персоналу. Передусім організаційні заходи з побудови системи розвитку персоналу мають включати розробку стратегії розвитку персоналу.

Стратегія розвитку персоналу тісно пов'язана із прийнятою загальною стратегією управління підприємством. Кожному варіанту стратегії управління організацією має відповідати адекватний варіант стратегії розвитку персоналу. Стратегія розвитку персоналу повинна забезпечити протягом визначеного строку підготовку працівників для виконання цілей стратегії управління організацією. Забезпечення взаємозв'язку стратегій розвитку персоналу і управління організацією здійснюється за участі керівників з управління персоналом у розробці стратегічних рішень компанії.

Це етап, на якому формується політика навчання персоналу, вибираються основні напрямки, готуються положення системи розвитку. На даній стадії робота ведеться на рівні топ-менеджменту компанії.

2. Деталізація потреб у навчанні. Далі здійснюється визначення потреб у навчанні працівників у розрізі спеціальностей і професій, що обумовлюється перспективами розвитку персоналу підприємства та необхідністю виконання працівниками своїх виробничих обов'язків. Шляхом проведення оцінювання персоналу, опитування керівників, аналізу результатів роботи підприємства встановлюється відповідність між необхідними знаннями, вміннями і навичками, які повинні мати працівники для виконання поточних та перспективних завдань підприємства на конкретному робочому місці, та наявним їх рівнем. Крім того, під час визначення потреб у навчанні необхідно взяти до уваги зміни в законодавстві, перспективи реструктуризації, технічного переоснащення підприємства, впровадження нових технологій тощо.

Вони аналізуються вже не на рівні цілей компанії, а на структурних рівнях. Це один з найскладніших етапів побудови системи навчання та розвитку, бо до роботи підключається система оцінювання персоналу. Спочатку з'ясовуються кількісні та якісні потреби у співробітниках з урахуванням цілей компанії і структурних одиниць, а потім за допомогою системи оцінювання діагностується якісний стан наявного людського ресурсу. Звідси можна виявити невідповідність між необхідним і наявним персоналом.

Методи виявлення потреби у навчанні наведено в табл. 18.3.

Таблиця 18.3

МЕТОДИ ВИЯВЛЕННЯ ПОТРЕБИ В НАВЧАННІ [13]

№ з/п	Етапи / Заходи	Характеристика
1	Оцінювання кадрової інформації про працівників	Інформація знаходиться в кадровій документації та дає характеристику щодо стажу, досвіду, освіти працівників, проходження ними підвищення кваліфікації тощо
2	Регулярне оцінювання (атестація)	В ході процедури можуть бути виявлені сильні та слабкі сторони в роботі працівника. Наприклад, низька оцінка професійних знань вказує на необхідність навчання. Після цього можна конкретніше визначати його форми та теми
3	Аналіз довгострокових і короткострокових планів	На цьому етапі аналізуються плани організації та окремих підрозділів. Визначається, який рівень кваліфікації і професійної підготовки персоналу дасть можливість успішно їх виконувати
4	Спостереження за роботою персоналу	Виявлена в результаті спостереження невідповідність стандартам і вимогам посадових інструкцій може виступати індикатором потреби у навчанні
5	Аналіз проблем, що перешкоджають ефективній роботі	Якщо в організації є проблеми – неякісна робота, брак, порушення техніки безпеки, невинувато великі втрати часу, – то ця інформація може бути використана як при підготовці програм навчання, так і при обґрунтуванні заявок на навчання персоналу тих чи інших категорій
6	Збір та аналіз заявок	Аналізуються заявки керівників підрозділів на навчання персоналу
7	Збір та аналіз пропозицій працівників	Такі пропозиції можна отримувати шляхом опитування чи анкетування співробітників
8	Організація роботи з кадровим резервом і планування кар'єри	Працюючи з кадровим резервом і плануючи кар'єру співробітників, фахівці служби персоналу отримують додаткову інформацію про потреби у навчанні різних категорій персоналу

3. Складання заявок на навчання для кожної структурної одиниці. Цей етап передбачає розробку плану навчання на конкретний період.

4. Визначення видів, форм і методів навчання. Наступним етапом організації професійного навчання є вибір форм і методів розвитку персоналу підприємства з можливим врахуванням побажань працівників щодо підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікаційного рівня. Вибір місця проведення навчання залежить від наявності та стану навчальної бази на підприємстві, можливостей навчальних закладів регіону, виду та форми навчання. Залежно від цього обирається навчання безпосередньо на підприємстві або поза його межами.

5. Формування бюджету навчання. Це найскладніший процес у сучасних кризових умовах. Часто буває так, що бюджет на навчання не консолідований, не враховує інтересів всієї компанії і знаходиться в руках керівників підрозділів. Можливі негативні наслідки цього: підрозділи використовують бюджет, вирішуючи свої місцеві завдання, і істотно відхиляються від затвердженого плану розвитку персоналу; часто керівники відділів самостійно (без погодження зі службою персоналу і позапланово) відправляють на навчання своїх співробітників. Це призводить до того, що вибираються не найоптимальніші (за ціною і якістю) навчальні центри та програми, не оформляються належним чином документи, немає можливості моніторити стан бюджету на навчання і грамотно його планувати; розвиток персоналу здійснюється без урахування стратегічних завдань компанії; неможливо в першу чергу витратити кошти на пріоритетні напрямки (підготовку продавців і розвиток управлінців); не аналізується ефективність навчання, доцільність вкладення коштів у розвиток тих чи інших співробітників.

В ідеалі складати бюджет треба до початку фінансового року, і основою для його формування мають бути: план розвитку компанії на звітний період; інформація про початок реалізації нових проектів; план організації щодо зміни складу або чисельності штату; рекомендації менеджерів; аналіз виконання бюджету на навчання за звітний рік.

Загальні обсяги фінансування складаються із фінансування професійного навчання безпосередньо на підприємстві та навчання на договірних умовах поза межами підприємства. Як свідчить досвід інших країн і вітчизняних підприємств, оптимальними є витрати на професійне навчання в обсязі 3–4 % від фонду заробітної плати. Зокрема, щорічно крупні західні корпорації витрачають 2–5% свого бюджету на навчання та розвиток працівників.

6. Розробка програм навчання і вибір навчальної організації. На даному етапі вивчається ринок навчальних послуг. Багато великих компаній після такого дослідження вирішують відкрити

власний навчальний центр або корпоративний університет. Це складний і фінансово затратний проект. Але у даного внутрішнього підрозділу є незаперечні переваги: максимально можливий рівень підготовки кадрів саме під потреби компанії і закріплення навченого працівника в даній організації. Дійсно, специфіка корпоративних програм у тому, що вони націлені на вузькі потреби конкретної організації, що робить співробітника затребуваним саме в тій компанії, яка навчила його.

7. Організація навчання – адміністративно-технічний етап. Його завдання зводяться до формування пакету документів, де закріплюються обов'язки і права навчальної організації і замовника, також готуються документи для бухгалтерського звіту про витрачені кошти. Не можна забувати і про наказ про направлення співробітника на навчання.

8. Оцінювання ефективності навчання. Основна мета – з'ясувати, наскільки підготовка співробітника відповідає визначеним на початку критеріям, а результат співвіднести зі здійсненими вкладеннями. За змістом даний процес є оцінюванням віддачі від інвестицій у навчання.

Як і будь-яка інша, система навчання та розвитку має бути формалізована. У якості оптимального варіанту документа традиційно пропонується «Положення про навчання і розвиток персоналу». У ньому регламентуються всі процеси і процедури, що проводяться в межах цієї системи, визначається відповідальність за всі заходи, фіксується алгоритм вибору видів, форм і методів навчання, закріплюється процедура оцінювання ефективності та обов'язково передбачається механізм встановлення зобов'язань сторін (підприємства і співробітника).

Отже, управління персоналом має приділити увагу вирішенню таких проблем, що стоять перед підприємством у сфері розвитку та професійного навчання персоналу: аналіз професійно-кваліфікаційного рівня персоналу; розробка та обґрунтування стратегії з підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації персоналу; визначення додаткової потреби в кадрах у розрізі професій і організація навчання персоналу; вибір програмно-методичного та матеріально-технічного забезпечення процесу навчання як важливої умови його якості та ефективності; забезпечення вибору найраціональніших форм і методів професійного навчання кадрів; фінансове забезпечення всіх видів навчання в потрібній кількості тощо.

Важливим напрямом розвитку персоналу є планування внутрішньо-організаційної кар'єри – просування за кваліфікаційними

або службовими рівнями за визначеною схемою в межах одного підприємства. Планування кар'єри є альтернативою стихійним переміщенням персоналу.

За напрямками внутрішньо-організаційну кар'єру поділяють на горизонтальну – просування працівника у кваліфікаційному плані; вертикальну – перехід працівника в інші категорії персоналу, просування в ієрархії посад; східчасту (комбіновану), яка передбачає початкове просування працівника за горизонтальним напрямком, а потім за вертикальним; доцентрову (приховану) – рух до керівництва організації.

В класифікації кар'єри за характером розрізняють спеціалізовану та неспеціалізовану кар'єру. Спеціалізована кар'єра – вид кар'єри, коли працівник під час своєї професійної діяльності проходить різні її етапи в межах професії та сфери діяльності, в якій він спеціалізується. При неспеціалізованій кар'єрі працівник проходить різні її етапи трудової діяльності в межах різних професій і сфер діяльності [14].

З метою досягнення максимального ефекту від розвитку персоналу не варто обмежуватися застосуванням окремих його аспектів, а використовувати їх комплексно у поєднанні та взаємодії.

Одним із найпрогресивніших підходів до організації розвитку персоналу є концепція управління талантами. Деякі з науковців [15] вважають, що управління талантами є важливим інструментом розвитку вмінь талановитих співробітників і розглядають переваги цього підходу до управління і розвитку персоналу.

Створення системи управління талантами [16] передбачає трансформацію самого підходу до управління персоналом і включає або, як мінімум, зачіпає більшість функцій управління людськими ресурсами. Система управління талантами тісно пов'язана з управлінням індивідуальними компетенціями. Це означає необхідність визначення в компанії набору таких компетенцій, якими повинен володіти кожен конкретний співробітник залежно від категорії і функціональної сфери. Якщо зі стратегічних планів розвитку компанії зрозуміло, які компетенції є головними для досягнення успіху в найближчі п'ять-десять років, служба персоналу отримує запит про потреби в співробітниках певних категорій і має можливість сформулювати програму взаємодії з відповідними навчальними закладами, підготувати фахівців потрібної кваліфікації, а також керівників зі складу кадрового резерву.

Розуміння необхідних компетенцій дозволяє керівникам правильно визначити, хто саме в компанії є талантом, і на якій ділянці роботи такий співробітник зможе максимально реалізувати

свої здібності. Практика показує, що впровадження інтегрованої системи буде успішним лише в тому випадку, якщо вона займе пріоритетне місце в бізнес-стратегії організації в цілому, вийшовши за межі відповідальності HR-підрозділу. У даному випадку за організацію процесу відповідає весь менеджмент організації, а за його ефективність – кожен керівник, у той час як спонсором впровадження виступає топ-менеджмент [16].

Етапи розвитку системи управління талантами:

Перший етап. У компанії намічаються функції, пов'язані з управлінням талантами. Найчастіше на цьому етапі вони існують окремо один від одного, при цьому стандартизовані політика і процедури поки що відсутні. Для нормального функціонування компанії керівники, спираючись на свій підхід, повинні вирішувати, підходить або не підходить їм той чи інший кандидат на вакансію, чи пройшов він випробувальний термін і чому його слід навчити для підвищення ефективності його роботи. Таким чином, навіть за відсутності сформованої політики менеджери так чи інакше реалізують власні уявлення про те, який співробітник є ідеальним кандидатом на конкретну посаду, якими компетенціями і професійно важливими якостями він повинен володіти і які критерії будуть надалі застосовуватися для оцінки його роботи.

Другий етап. У компанії відбувається стандартизація функцій і процесів, починає формуватися система компетенцій як основа управління людським капіталом. Однак політика все ще є досить розрізненою, її цілісність тільки починає складатися за рахунок застосування єдиного підходу до планування та управління персоналом.

Третій етап. Організація формує єдину інтегровану стратегію на основі управління ефективністю бізнесу і кожного окремого співробітника. На цьому етапі в компанії з'являється директор або віце-президент з управління талантами, а також спеціалізований підрозділ, який стає для менеджменту помічником з впровадження, застосування та розвитку системи управління талантами. Допомога полягає у формуванні у менеджерів компанії навичок лідерства та управління ефективністю, коучингового підходу до розвитку підлеглих, впровадженні різних стандартизованих процедур в галузі оцінювання потенціалу розвитку співробітників і планування наступності.

Четвертий етап. Передбачається, що в компанії вже досягнутий високий рівень інтеграції системи управління персоналом з бізнес-процесами, на якому керівники повною мірою беруть на себе відповідальність за практику управління талантами, а саме

за ефективного залучення і розвиток своїх підлеглих. Одночасно спеціалізований підрозділ з управління талантами в рамках HR-напрямку працює над інтегрованими програмами з просування HR-бренду компанії, формування потоку молодих фахівців і випускників профільних вузів; розробкою і впровадженням нових інструментів для оптимізації та автоматизації процесу найму та оцінювання персоналу, типового підходу до планування кар'єри усередині організації. При цьому фахівцям з управління талантами доводиться тісно співпрацювати з іншими напрямками HR-служб, наприклад, з фахівцями з компенсацій і пільг [16].

Неможливо ефективно управляти працівниками, досягати поставлених цілей за відсутності ефективного *мотиваційного механізму* управління трудовою поведінкою працівників.

Недостатня увага до мотиваційної політики, ігнорування потреб і очікувань працівників може призвести до таких небажаних явищ, як висока плинність персоналу, порушення трудової дисципліни, незадовільний соціально-психологічний клімат, низька продуктивність і якість праці, що зрештою негативно позначатиметься на конкурентоспроможності підприємства.

Будь-яка діяльність людини обумовлена потребами. Потреба – це відчуття нестачі чогось, необхідність у чомусь, що є бажаним для підтримання життєдіяльності людини, розвитку особистості, соціальної групи. Незадоволена потреба спричиняє фізіологічний, психологічний або соціальний дискомфорт.

Мотив – це усвідомлене внутрішнє спонукання людини до діяльності, пов'язане із можливістю задоволення певних потреб [1, с. 424].

Діяльність людини зазвичай спонукається кількома мотивами одночасно. Один із них може бути основним, провідним, інші – відіграють роль допоміжних. Мотиви виникають, розвиваються і формуються на основі потреб. Водночас вони відносно самостійні, оскільки потреби не формують однозначно сукупності мотивів, їхньої сили й сталості. За однакової потреби в різних людей можуть виникати неоднакові мотиви.

Дієва система мотивування працівників має базуватися на таких принципах [8, с. 12]:

- сприйняття працівника як особистості, повага до нього, його потреб та інтересів;
- створення безпечних, комфортних умов праці;
- створення умов і надання однакових можливостей для професійного просування працівників;
- застосування об'єктивних критеріїв оцінки працівника;

- забезпечення відповідності винагороди працівника результатам його праці;
- справедливий розподіл доходів, участь працівників у прибутках;
- залучення працівників до управління виробництвом;
- забезпечення моральної та соціальної захищеності трудового колективу.

На більшості підприємств відповідальність за розробку ефективного мотиваційного механізму покладається на менеджерів з персоналу чи працівників служби персоналу. На великих підприємствах у структурі служби персоналу створюються спеціальні відділи, які займаються цими питаннями. На деяких підприємствах збереглися традиційні відділи організації праці та заробітної плати. Керівництво інших підприємств перейменувало їх у відділи (служби, департаменти) компенсацій і пільг чи мотивації персоналу. Функції працівників служби персоналу полягають у розробленні загальних методів, правил, процедур, документальному забезпеченні, проведенні мотиваційного моніторингу, консультуванні керівників щодо ефективності різних методів мотивування, організації корпоративних заходів, конкурсів, інформуванні працівників підприємства щодо умов оплати праці, посадового просування тощо [1, с. 427].

Працівників мотивують їхні керівники. Керівники ухвалюють рішення щодо підвищення тарифних ставок і посадових окладів, виплати премій, інших компенсацій, посадового просування, зарахування до кадрового резерву, делегування повноважень, залучення до постановки цілей і прийняття рішень, присвоєння почесних звань та ін. У зв'язку з цим відповідальність за забезпечення ефективної системи мотивування працівників покладається на керівників.

Лише за наявності конкурентного компенсаційного пакета, розробленого з урахуванням індивідуальних потреб кожного працівника, справедливої заробітної плати та гідного її рівня, створення належних умов праці, атмосфери поваги та довіри, можна сподіватися на високу трудову віддачу та лояльність до підприємства і, відповідно, на високі результати праці.

Розроблення компенсаційного пакета є одним з актуальних завдань в управлінні персоналом.

Компенсаційний пакет – сукупність усіх (матеріальних і нематеріальних) виплат, винагород, благ і послуг, які роботодавець надає працівникові за використання його робочої сили (компетенцій) відповідно до норм чинного законодавства, положень кор-

поративної політики, умов колективного та трудового договору. [1, с. 429].

Механізм визначення винагород має узгоджувати й поєднувати матеріальні інтереси працівників зі стратегічними завданнями підприємства. Винагороди, що належать до компенсаційного пакета, мають орієнтувати працівника на отримання необхідних результатів, стимулювати трудову поведінку в напрямі досягнення стратегічних цілей і завдань.

Компенсаційна політика підприємства має забезпечувати єдині правила нарахування та виплати винагороди всім працівникам, створювати відчуття в них справедливості. Винагорода має залежати від складності праці, відповідальності, цінності посади для підприємства, індивідуальних і колективних результатів праці, компетенцій працівників, стажу їхньої роботи на підприємстві, трудової активності та інших важливих чинників.

Структура і розмір компенсаційного пакета на підприємствах суттєво відрізняються залежно від фінансових можливостей, специфіки посади, кон'юнктури ринку праці, трудового законодавства тощо. У загальному, до компенсаційного пакета належать основна заробітна плата, додаткова заробітна плата, інші заохочувальні та компенсаційні виплати, а також інші матеріальні винагороди, що не стосуються фонду заробітної плати.

Основна заробітна плата – винагорода за виконану роботу відповідно до встановлених норм праці та посадових обов'язків. Вона може мати форму тарифної ставки, відрядної розцінки, посадового окладу, гонорару, відсоткової або комісійної виплати.

Додаткова заробітна плата включає премії та винагороди, що мають систематичний характер, доплати та надбавки до посадового окладу (тарифної ставки), відсоткові або комісійні винагороди, виплачені додатково до посадового окладу (тарифної ставки), гарантійні і компенсаційні виплати, передбачені чинним законодавством та інші виплати.

До інших заохочувальних і компенсаційних виплат належать: винагороди та заохочення, що здійснюються раз на рік чи мають одноразовий характер; матеріальна допомога, що має систематичний характер і надається всім чи більшості працівників; виплати соціального характеру (оплата або дотації на харчування, надання проїзних квитків тощо) [1].

Важливе місце у проектуванні компенсаційного пакета займає формування соціальної його складової.

До соціальних виплат належать: медичне та пенсійне страхування, оплата або дотації на харчування, оплата навчання, путівок,

компенсація транспортних витрат, вихідна допомога в разі припинення трудового договору та інші соціальні виплати, передбачені законодавством і встановлені роботодавцем самостійно.

Важливу роль у підвищенні трудової активності персоналу відіграє як матеріальне, так і нематеріальне мотивування. Для забезпечення ефективності нематеріального мотивування варто чітко дотримуватися індивідуального підходу, насамперед, з'ясувати, які потреби є домінантними для певної групи працівників і сприятимуть забезпеченню потрібної трудової поведінки й досягненню корпоративних цілей.

Не менш важливе значення в забезпеченні ефективної діяльності підприємства відіграє нематеріальна мотивація. Під нематеріальними стимулами розуміються такі заохочення до високорезультативної праці, які не видаються у формі грошей, але можуть потребувати від підприємства певних вкладень в якість робочої сили. Серед нематеріальних стимулів виокремлюють:

- можливість розвитку і навчання;
- можливість професійного росту та кар'єра;
- самоствердження та самовдосконалення;
- гнучкий графік роботи;
- похвала, подяка за понаднормову роботу;
- визнання заслуг;
- поліпшення умов праці;
- додаткова відпустка;
- перерозподіл робочого часу;
- довіра керівництва тощо.

Для багатьох працівників можливість професійного зростання має більше значення, ніж заробітна плата. Нерідко провідних спеціалістів можна утримати на підприємстві тільки можливістю отримання додаткових знань, бо від цього залежить перспектива їх кар'єрного просування.

Задля створення ефективної системи мотивації на підприємстві керівник повинен чітко розуміти, що однією заробітною платою персонал стимулювати неможливо, адже після кількох системних підвищень рівня заробітної плати даний матеріальний стимул втрачає свою здатність до мотивування. З іншого боку можливість професійного росту змусить працівника працювати наполегливіше та ретельніше, оскільки його ціллю є кар'єра.

У цілому, нематеріальну мотивацію можна розподілити за двома напрямками, що наведено на рис. 18.4.

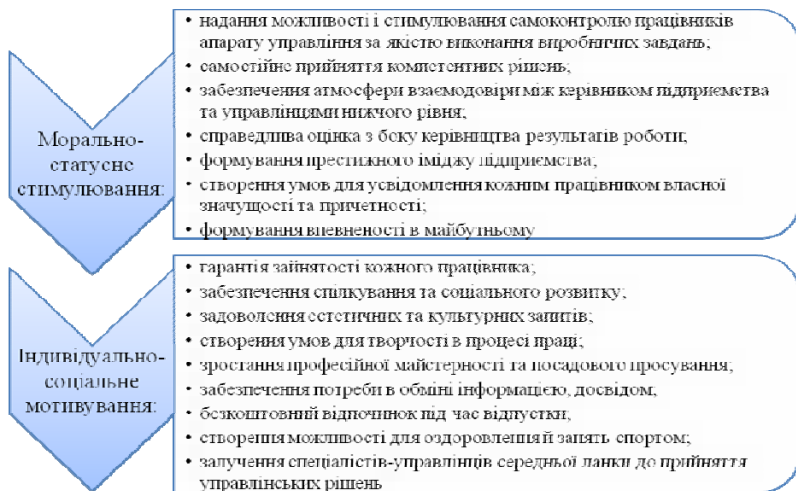


Рис. 18.4. Напрями нематеріальної мотивації [17]

У вітчизняній практиці широко використовуються різноманітні тренінги, які мотивують працівників. Важливим нематеріальним методом мотивування є також проведення корпоративних заходів. Для посилення мотиваційного впливу на трудову поведінку на корпоративних заходах мають бути створені рівні умови для всіх працівників незалежно від посад, які вони обіймають. Ефективним мотиваційним заходом є організація нагороджень. Під час розроблення програм нагороджень треба враховувати особливості корпоративної культури, цінності та характеристики, які керівництво підприємства хоче прищепити й розвивати в працівників.

Запитання для самоперевірки

1. Що собою являє оцінювання працівників?
2. Розкрийте значення і завдання оцінювання працівників.
3. Які види оцінювання застосовуються в організаціях?
4. Що собою являє атестація працівників, хто її проводить?
5. Розкрийте завдання та порядок атестації працівників.
6. Розкрийте значення розвитку персоналу в забезпеченні конкурентоспроможності працівників та їх організацій.
7. Що являє собою професійне навчання персоналу на робочому місці в організації?

8. Які методи професійного навчання персоналу використовуються в організації та у навчальних закладах?

9. Охарактеризуйте процеси, пов'язані з організацією безперервного професійного розвитку персоналу підприємства.

10. Обґрунтуйте роль мотивування персоналу у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства.

11. Наведіть характеристику основних складових компенсаційного пакета.

12. Поясніть причини надання роботодавцями соціальних виплат і заохочень працівникам.

13. Розкрийте основні підходи до формування соціального пакета на підприємстві.

Список рекомендованої літератури

1. Данюк В.М. Управління персоналом: підручник / В.М. Данюк, А.М. Колот, Г.С. Суков та ін. – К.: КНЕУ, Краматорськ: НКМЗ, 2013. – 666 с.

2. Цимбалюк С.О. Технології управління персоналом: навч. посіб. / С.О. Цимбалюк. – К.: КНЕУ, 2009. – 399 с.

3. Кошук А.А. МВО (management by objectives) як один із методів управління та мотивації персоналу. Електронний ресурс. – [Режим доступу]: http://www.rusnauka.com/6_NITSB_2010/Economics/59902.doc.htm

4. Виноградський М.Д. Управління персоналом: навч. посіб. [Електронний ресурс] / Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. – 2-ге вид. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 502 с. – Режим доступу: <http://www.twirpx.com/file/174030/>

5. Хміль Ф.І. Управління персоналом: підручник / Ф. І. Хміль. – К.: Академвидав, 2006. – 488 с.

6. Фищенко К.С. Оценка эффективности работы персонала / К. С. Фищенко // Актуальные вопросы экономики и управления: материалы междунар. науч. конф. (г. Москва, апрель 2011 г.).Т. II. – М.: РИОР, 2011. – С. 68–70.

7. Смолянінова О.В. Оцінювання переваг та недоліків кандидатів на посаду за допомогою нетрадиційних підходів // Управління розвитком. – 2013. – № 14 (154). – С. 9–10.

8. Про професійний розвиток працівників: Закон України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/4312-17>

9. Савченко В.А. Розвиток персоналу: підручник / В. А. Савченко. – К.: КНЕУ, 2008. – 512 с.

10. *Маслов Е.В.* Управление персоналом предприятия: учебное пособие / Е.В. Маслов. – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 2000. – 312 с.
11. *Суков Г.С.* Управление развитием персонала на машиностроительном заводе. Теория и практика: монография / Г.С. Суков, И.Я. Тупик; [под науч. ред. В.М. Данюка]; М-во образования и науки Украины, Гос. высш. учеб. завед. «Киевский нац. экон. ун-т им. Вадима Гетьмана», Новокраматорский машиностроительный завод. – К.: КНЕУ, 2008. – 232 с.
12. *Фокин К.Б.* Функциональные показатели оценки эффективности для HR-службы [Электронный ресурс] / К. Б. Фокин // Справочник по управлению персоналом. – 2010. – № 12. – Режим доступа: <http://www.pro-personal.ru>
13. Строим систему обучения сотрудников [Электронный ресурс] // Управление персоналом: просто, практично, полезно. – 2011. – Режим доступа: <http://www.pro-personal.ru/journal/710/307168>
14. *Травин В.В.* Менеджмент персонала предприятия: учеб.-практ. пособие / В.В. Травин, В.А. Дятлов. – М.: Дело, 2003. – 272 с.
15. *Мильнер Б.З.* Управление знаниями в корпорациях: Учебное пособие / [Мильнер Б.З., Румянцева З.П., Смирнова В.Г., Блиникова А.В.]; под ред. д-ра эконом. наук, проф. Б.З. Мильнера. – М.: Дело, 2006. – 304 с.
16. *Свергун О.* Развитие сотрудников: комплексный подход [Электронный ресурс] / О. Свергун // Справочник по управлению персоналом. – 2012. – № 9. – Режим доступа: <http://www.pro-personal.ru/journal/879/461278/>
17. *Юкіш В.В.* Застосування матеріальних і нематеріальних методів мотивації лідерства на різних рівнях управління / В. В. Юкіш // Інноваційна економіка. – 2009. – № 8. – С. 62–66.
18. *Василик А.В.* Сучасні підходи до мотивації інтелектуальної активності персоналу підприємства / А. В. Василик // Формування ринкової економіки: зб. наук. праць. – Спец. вип. у 3 т. Соціально-трудові відносини: теорія і практика. – Т. 1. – К.: КНЕУ, 2010. – С. 124–132.

Тема 19.

УПРАВЛІННЯ РОБОЧИМ ЧАСОМ І ПРОЦЕСАМИ РУХУ ПЕРСОНАЛУ



Ключові терміни та поняття:

- гнучкі режими роботи
- надурочна робота
- ненормований робочий день
- нестандартні режими робочого часу
- режим праці і відпочинку
- робочий час
- скорочена тривалість робочого часу
- звільнення
- рух персоналу
- плинність персоналу
- мобільність працівників

Робочий час – це тривалість обов’язкового перебування працівника на робочому місці для виконання посадових обов’язків.

Норма тривалості робочого часу – це законодавчо встановлена максимальна тривалість робочого часу одного працівника на тиждень.

Робочий час кожного працівника є частиною всього сукупного фонду робочого часу суспільства, тому робочий час є водночас загальною мірою кількості праці. Загальна тривалість робочого часу визначається, з одного боку, рівнем розвитку виробництва, і з другого – фізичними і психофізіологічними можливостями людини.

Загальна тривалість робочого часу повинна бути не меншою за ту, яку дозволяє досягнутий рівень продуктивності праці, в іншому разі можуть істотно уповільнитися темпи соціально-економічного розвитку суспільства. Небажаним є і збільшення тривалості робочого часу понад установлений рівень, оскільки це призводить до перевтоми працівників, скорочує їхній вільний час, негативно впливає на продуктивність праці та якість продукції, загрожує зростанням травматизму. Отже, це невігідно як підприємству та працівникові, так і державі в цілому. Тому суспільство зацікавлене у суворому дотриманні встановленої міри робочого часу.

Норма тривалості робочого часу – це законодавчо встановлена максимальна тривалість робочого часу одного працівника на ти-

ждень. Ця норма не може бути збільшена ні колективними, ні трудовими договорами.

Допускається законодавче і договірне встановлення меншої тривалості робочого часу. Розрізняють такі поняття, як «менша тривалість робочого часу» і «скорочена тривалість робочого часу».

Скорочений робочий час – скорочена тривалість робочого часу з оплатою праці повного робочого дня або тижня.

Неповний робочий час – скорочена тривалість робочого дня або тижня, що встановлюється за погодженням сторін трудового договору з оплатою пропорційно відпрацьованому часу або залежно від виробітку [1].

Робочий час регламентується і роботодавцем, і державою. Згідно з Кодексом законів про працю України (ст. 50) встановлюється верхня межа тривалості робочого часу: для нормальних умов праці – 40 годин на тиждень, для працівників, зайнятих на роботах зі шкідливими умовами праці – не більше 36 годин на тиждень (ст. 51).

Для працівників здебільшого встановлюється п'ятиденний робочий тиждень з двома вихідними днями. За п'ятиденного робочого тижня тривалість щоденної роботи (зміни) визначається правилами внутрішнього трудового розпорядку або графіками змінності, які затверджує власник чи вповноважений ним орган за погодженням з виборним органом первинної профспілкової організації з додержанням установленної законодавством тривалості робочого тижня (ст. 50 і 51).

У тих організаціях, в яких за характером виробництва та умовами роботи запровадження п'ятиденного робочого тижня є недоцільним, встановлюється шестиденний робочий тиждень з одним вихідним днем. За шестиденного робочого тижня тривалість щоденної роботи не може перевищувати 7 годин за тижневої норми 40 годин, 6 годин за тижневої норми 36 годин і 4 години – за тижневої норми 24 години. П'ятиденний або шестиденний робочий тиждень встановлюється власником або вповноваженим ним органом спільно з виборним органом первинної профспілкової організації з урахуванням специфіки роботи, думки трудового колективу та за погодженням з місцевою Радою народних депутатів (ст. 52).

Скорочена тривалість робочого часу встановлюється для працівників віком від 16 до 18 років – 36 годин на тиждень, а для осіб віком від 15 до 16 років (учнів віком від 14 до 15 років, які працюють у період канікул) – 24 години на тиждень. Якщо учні працюють протягом навчального року у вільний від навчання

час, тривалість їхнього робочого часу не може перевищувати 12 годин на тиждень. 36-годинний робочий тиждень встановлено також для учителів, лікарів, викладачів вищої школи та деяких інших категорій працівників.

Надурочні роботи законом допускаються лише у виняткових випадках, Але вони не повинні перевищувати для кожного працівника чотирьох годин протягом двох днів підряд і 120 годин на рік (ст. 62, 65).

Не допускається робота у вихідні та святкові дні, однак якщо це обумовлене характером виробництва, аварійними ситуаціями, стихійним лихом, то робота у вихідні та святкові дні компенсується наданням іншого дня відпочинку або в грошовій формі в подвійному розмірі (ст. 72).

Напередодні святкових, неробочих і вихідних днів тривалість роботи працівників скорочується на одну годину як за п'ятиденного, так і за шестиденного робочого тижня. Це не стосується працівників, для яких встановлено скорочену тривалість робочого часу. Напередодні вихідних днів тривалість роботи за шестиденного робочого тижня не може перевищувати 5 годин (ст. 53).

У нічний час (від 22.00 до 06.00) встановлена тривалість зміни скорочується на одну годину. Це правило не поширюється на працівників, для яких уже передбачено скорочення робочого часу. Робота в нічний час оплачується в підвищеному розмірі, встановленому тарифною угодою та колективним договором, але не нижче 20 % тарифної ставки (окладу) за кожен годину роботи в нічний час (ст. 108) [1].

Робочий час встановлює міру праці і одночасно забезпечує працівнику можливість користуватись своїм правом на відпочинок.

Продуктивність, стан здоров'я людини значною мірою залежать від режиму праці й відпочинку. Режим праці й відпочинку – це регламентоване чергування періодів роботи і перерв на відпочинок протягом робочої зміни, доби, тижня, року.

Змінний режим визначає загальну тривалість робочої зміни, час її початку та закінчення, тривалість обідньої перерви, а також частоту і тривалість регламентованих перерв на відпочинок.

Добовий режим праці й відпочинку охоплює кількість змін роботи за добу, час відновлення працездатності між змінами.

Тижневий режим праці й відпочинку передбачає різні графіки змінності, кількість і порядок надання вихідних днів, порядок переходу працівників з однієї зміни на іншу.

Річний режим праці й відпочинку визначає кількість робочих і неробочих днів у даному періоді, кількість працівників, які йдуть

у відпустку, тривалість основних і додаткових відпусток, а також графік їх надання [1].

До нестандартних режимів відносять стислі тижні, графіки неповної зайнятості, гнучкі графіки роботи тощо.

Ненормований робочий день – це особливий режим роботи, відповідно до якого окремі працівники можуть за розпорядженням роботодавця за необхідності епізодично залучатися до виконання своїх трудових функцій за межами нормальної тривалості робочого часу.

Трудова мобільність проявляється через рух працівників за різними траєкторіями.

Рух персоналу – це переміщення працівників у межах або за межі підприємства зі зміною чи без зміни робочого місця. Рух персоналу супроводжується, як правило, зміною підприємства, структурного підрозділу, робочого місця в межах структурного підрозділу, професії, спеціальності, посади, категорії чи кваліфікаційного розряду працівника [1].

Рух персоналу має для підприємства як позитивні, так і негативні наслідки.

Виокремлюють такі суб'єктивні й об'єктивні фактори руху персоналу: біологічні (погіршення стану здоров'я), виробничі (скорочення штату внаслідок комплексної механізації та автоматизації), соціальні (досягнення пенсійного віку), особисті (сімейні обставини), державні (призов на військову службу) [3].

Основні мотиви руху персоналу можна об'єднати в такі групи [1]:

— професійно-кваліфікаційні мотиви (невідповідність роботи спеціальності чи кваліфікації; незадоволеність професією; відсутність перспектив підвищення кваліфікації);

— незадовільні організація та умови праці на робочому місці (простої обладнання та втрати робочого часу; надурочні роботи; фізично важка праця; шкідливі умови праці);

- особисті мотиви (стан здоров'я, вступ до навчального закладу, народження дитини);

- рівень життя (рівень заробітної плати, стан забезпеченості житлом, віддаленість роботи від місця проживання);

- соціально-психологічний клімат у колективі (погані відносини з керівником, незадоволеність колективом);

- інші мотиви.

Причини руху персоналу поділяються на три групи: повністю керовані (умови праці та відпочинку), частково керовані (задоволеність колективом, взаємовідносини, методи мотивування),

некеровані (світові та локальні кризи капіталу, природно-кліматичні фактори).

У нестабільному колективі ефективність праці дещо нижча, ніж у стабільному, через відсутність взаємної вимогливості, керованості колективу, взаємоприйнятних норм тощо. Адже від стажу роботи на підприємстві багато в чому залежить знання працівниками тонкощів виробництва та можливість досягти вищої продуктивності.

Управління рухом персоналу в організації – складний, проте дуже важливий процес, що сприяє оптимізації витрат виробництва, ощадливому використанню часового ресурсу, ефективному залученню персоналу на підприємство. Управління цим процесом передбачає послідовне вивчення видів, факторів, мотивів, причин і наслідків руху. Серед видів руху персоналу виділяють зовнішній і внутрішній, горизонтальний і вертикальний. Фактори класифікують на три групи: ті, що виникають на підприємстві, особисті та зовнішні стосовно підприємства.

Важливе значення має дослідження мотивів і причин руху, тобто встановлення рушійних сил, які прискорюють чи гальмують інтенсивний його розвиток. Адже для кожної причини треба вживати індивідуальні заходи, щоб усунути чи применшити її дію.

До показників руху персоналу належать основні (коефіцієнти обігу за прийомом і звільненням, загального обігу робочої сили, заміни та плинності кадрів) та додаткові (коефіцієнти постійності та стабільності персоналу). Важливим є розрахунок та аналіз цих показників у динаміці.

Заходи щодо скорочення плинності кадрів:

— техніко-економічні (поліпшення умов праці; вдосконалення системи матеріального стимулювання, організації і нормування праці, тощо);

— організаційні (вдосконалення процедур прийому і звільнення працівників, системи професійного просування тощо);

— соціально-психологічні (вдосконалення стилю і методів керівництва, взаємовідносин у колективі, системи морального заохочення тощо);

— культурно-побутові (поліпшення побутового обслуговування збільшення забезпеченості житлом, базами та будинками відпочинку тощо);

Скорочення чисельності працівників має відбуватися з обов'язковим суворим дотриманням трудового законодавства, тому, досліджуючи рух персоналу, необхідно знати основні підстави припинення трудової угоди та звільнення працівників. Під

час звільнення працівників організація та персонал зазнають певних витрат, які також мають бути враховані під час комплексного дослідження.

Запитання для самоперевірки

1. Якими можуть бути втрати компанії через плинність кадрів?
2. Як установлюються раціональні режими праці й відпочинку?
3. Охарактеризуйте гнучкі режими праці.
4. Охарактеризуйте основні форми прояву трудової мобільності.
5. Наведіть класифікацію видів руху персоналу.
6. Сформулюйте негативні наслідки плинності персоналу.
7. Запропонуйте заходи з усунення найсуттєвіших причин звільнення працівників організації за власним бажанням

Міні-кейс. Розгляньте ситуацію та запропонуйте заходи щодо зниження рівня плинності в компанії.

У компанії «Азбука Смаку» проводиться щомісячний аналіз анкет працівників, що звільняються. У результаті виявляються фактори, що демотивують персонал, а також ті фактори, які оцінюються працівниками позитивно. Так, за останніми результатами виявлено: більшість співробітників цінує клімат у колективі і хороші взаємовідносини між колегами, а також можливості навчання. Найгірші оцінки отримали такі чинники, як низька заробітна плата і віддаленість від дому. До того ж на питання «Чому ви йдете з компанії?» у 60 % випадків люди відповідали: тому що немає перспектив кар'єрного зростання.

Список рекомендованої літератури

1. Данюк В.М. Управління персоналом: підручник / В.М. Данюк, А.М. Колод, Г.С. Суков та ін. – К.: КНЕУ, Краматорськ: НКМЗ, 2013. – 666 с.
2. Кодекс законів про працю України.
3. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала. Пособие по кадровой работе / В. Р. Веснин. – М.: Юристъ, 2001.

Тема 20.

ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ



Ключові терміни та поняття

- ефективність управління персоналом
- ефективність використання людського ресурсу
- результативність процесу управління персоналом
- організаційна ефективність
- економічна ефективність
- соціальна ефективність
- ключові показники ефективності

Проблема ефективності займає центральне місце в управлінні персоналом.

В економічній літературі поняття «ефект» та «ефективність» переважно трактуються таким чином [5]: ефект – результат, наслідок яких-небудь причин, сил, дій, заходів; ефективність – здатність забезпечувати ефект.

При цьому під час вибору критеріїв оцінки ефективності потрібно враховувати її подвійну природу, яка пов'язана з прагненням організації забезпечити різноманітність реакцій адекватних множині зовнішніх впливів, за якої організація зможе впроваджувати усвідомлену стратегію досягнення цілей; використовувати позитивний ефект масштабів виробництва та внутрішній взаємозв'язок видів діяльності, за рахунок чого знижуються витрати ресурсів на забезпечення ефективності зовнішньої стратегії. Це дає можливість оптимізувати обидві складові ефективності, яка визначається як співвідношення ефекту та витрачених на його досягнення ресурсів [1].

Отже, «ефективність» є досить містким поняттям, що включає в себе оцінювання результатів діяльності підприємства за певними напрямками, відповідно до яких визначаються види ефективності (наприклад, ефективність управління персоналом).

Виходячи з подвійної природи самої ефективності необхідно здійснювати ефективність управління персоналом за двома напрямками [1]:

- ефективність використання людського ресурсу;
- результативність процесу управління персоналом.

Таким чином, ефективність управління персоналом – це вид ефективності, що характеризує результативність процесу управ-

ління персоналом і дає комплексну оцінку раціональності використання людського ресурсу організації, відображаючи при цьому співвідношення показників ефекту (результату) та витрат персоналу на його досягнення за певний період часу.

20.1. Ефективність використання людського ресурсу

Найуніверсальнішими показниками ефективності управління персоналом у контексті оцінювання ефективності використання людського ресурсу є:

- 1) загальна продуктивність організації (Π);
- 2) продуктивність праці ($\Pi_{\text{пр}}$);
- 3) продуктивність людських ресурсів ($\Pi_{\text{лр}}$).

Загальна продуктивність організації розраховується за формулою:

$$\Pi = \frac{Д}{В}, \quad (20.1)$$

де $Д$ – сукупний дохід, одержаний від реалізації товарів і послуг;
 $В$ – сукупні витрати на виробництво.

Показник продуктивності праці розраховується за формулою:

$$\Pi_{\text{пр}} = \frac{О}{Ч_{\text{ср}}}, \quad (20.2)$$

де $О$ – обсяг виробленої продукції;

$Ч_{\text{ср}}$ – середньооблікова чисельність персоналу.

Продуктивність людських ресурсів обчислюємо таким чином:

$$\Pi_{\text{лр}} = \frac{Д}{В_{\text{п}}}, \quad (20.3)$$

де $В_{\text{п}}$ – сумарні витрати на персонал за звітний період¹.

Важливою складовою методичних підходів до оцінки ефективності управління персоналом у процесі створення власного бізнесу є розгляд її також з позиції організаційної, економічної та соціальної ефективності управління персоналом.

Організаційна ефективність управління персоналом у компанії проявляється у формі конкретних організаційних змін [5]: покращення використання робочого часу, кваліфікації працівників та

¹ Детальніше структуру витрат на персонал (робочу силу) розглянуто в пп. 12.6 «Планування витрат на персонал» [5].

обладнання; зниження трудомісткості продукції, зменшення чисельності працівників і зростання продуктивності праці; зменшення собівартості продукції; зростання обсягів виробництва продукції; економія заробітної плати та матеріальних ресурсів тощо.

Як правило, компанія обирає певну сукупність показників, які характеризують ефективність конкретного організаційного рішення в реальних умовах ведення бізнесу.

Ефективність використання робочого часу ($K_{рч}$) розраховується за формулою:

$$K_{рч} = \frac{T^ф}{T^н}, \quad (20.4)$$

де $T^ф$ – фактична тривалість робочого дня; $T^н$ – нормальна тривалість робочого дня.

Чим ближчий коефіцієнт використання робочого часу до 1, тим ефективніше використано робочий час у цій компанії.

Досить часто компанії використовують показник зменшення трудомісткості виробничої програми через скорочення витрат праці:

$$T_p = \sum(t_1 - t_2) * B_2, \quad (20.5)$$

де t_1, t_2 – трудомісткість одиниці продукції до і після впровадження заходів, норм.-год.;

B_2 – річний обсяг випуску продукції після впровадження організаційних нововведень у натуральних показниках.

Наведений показник застосовується для компаній, що мають виробництво, проте може бути модифікований для використання компаніями сфери послуг.

Важливим питанням для власників бізнесу є економія заробітної плати E_z . Вона може розраховуватись різними способами залежно від впливу того чи іншого фактору. Наприклад, у зв'язку зі зменшенням чисельності працівників економія заробітної плати розраховується за формулою:

$$E_z = E_z * Z_{ср} - \Delta\Phi_{ср}, \quad (20.6)$$

де $Z_{ср}$ – середньорічна зарплата одного працівника (основна і додаткова) до впровадження заходів, грн;

$\Delta\Phi_{ср}$ – приріст фонду середньої заробітної плати, пов'язаний із упровадженням заходів, грн.

Також для нещодавно створеного бізнесу важливо відслідковувати економію коштів за відрахуваннями до фонду соціального страхування та інших спеціальних фондів E_{cc} , оскільки часто мають місце нарікання з боку власників бізнесу щодо великого обсягу відрахувань. Цей показник розраховується за формулою:

$$E_{cc} = E_s * \frac{e}{100}, \quad (20.7)$$

де e – відрахування у % до фонду заробітної плати.

Значний вплив на організаційну ефективність управління персоналом має плинність кадрів, яка також є однією з характеристик обороту робочої сили. Крім того, оборот робочої сили характеризується коефіцієнтами обігу за прийомом, обігу за звільненням, загального обігу робочої сили та заміни кадрів.

Відносний показник економії коштів унаслідок зменшення плинності кадрів $E_{пк}$ визначається за формулою [5]:

$$E_{пк} = \sum_{i=1}^4 P_i \left(1 - \frac{K_{п2}}{K_{п1}} \right), \quad (20.8)$$

де $K_{п1}$, $K_{п2}$ – показники плинності робочої сили до і після впровадження заходів, %;

$\sum_{i=1}^4 P_i$ – середньорічні втрати організації через плинність кадрів, грн;

$$\sum_{i=1}^4 P_i = P_1 + P_2 + P_3 + P_4, \quad (20.9)$$

де P_1 – втрати через недоотримання продукції протягом двох тижнів у працівників, які звільнюються;

P_2 – втрати через недоотримання продукції протягом двох тижнів у новоприйнятих працівників;

P_3 – витрати на навчання нових працівників;

P_4 – витрати на звільнення та наймання нових працівників.

Своєю чергою сам показник плинності персоналу розраховується таким чином:

$$K_{пл} = \frac{ЧР_{пл}}{ЧР_{со}}, \quad (20.10)$$

де $ЧР_{со}$ – середньооблікова чисельність персоналу; $ЧР_{пл}$ – чисельність працівників, які звільнилися за власним бажанням без поважних причин і внаслідок порушення трудової дисципліни.

Нормальна (природна) плинність персоналу перебуває в межах від п'яти до десяти відсотків за рік. Для молодих компаній важливо відслідковувати цей показник, оскільки вони часто «шліфують кадри» для потужніших конкурентів.

Економічна ефективність управління персоналом свідчить про досягнення економічних цілей підприємства за рахунок використання його людських ресурсів.

Компанія може відслідковувати економічну ефективність управління персоналом за допомогою ряду інтегральних показників. Наприклад, це може бути рентабельність витрат на персонал P_n або річний економічний ефект від упровадження заходів з удосконалення управління персоналом E_p .

Рентабельність витрат на персонал P_n розраховується за формулою:

$$P_n = \frac{PP}{E_n} * 100, \quad (20.11)$$

де PP – фактично одержаний балансовий прибуток;

E_n – сукупні витрати на персонал за звітний період.

Річний економічний ефект від упровадження заходів з удосконалення управління персоналом E_p розраховується за формулою [5]:

$$E_p = (C_1 - C_2) * B_2 - E_n * B_{орг}, \quad (20.12)$$

де C_1, C_2 – собівартість одиниці продукції до та після впровадження організаційних заходів;

B_2 – річний обсяг продукції після впровадження заходів у натуральних показниках;

E_n – нормативний коефіцієнт ефективності інвестицій – погоджена із замовником робіт величина, що обернена нормативному строку окупності інвестицій $O_{ін}$;

$B_{орг}$ – затрати, пов'язані з розробкою та впровадженням організаційних нововведень.

Соціальна ефективність управління персоналом показує ступінь задоволення потреб та інтересів найманих працівників, а також спрямована на підвищення якості їх трудового життя.

До основних показників соціальної ефективності управління персоналом належать:

- 1) динаміка зростання винагороди за працю;
- 2) гарантії зайнятості на тривалий період часу;
- 3) стабільність кадрового складу;
- 4) стан умов праці та культурно-побутового обслуговування;
- 5) можливості професійного розвитку та кар'єрного зростання;
- 6) рівень соціального страхування;

7) соціально-психологічний клімат у колективі.

Одним із найдоцільніших інтегральних показників соціальної ефективності управління персоналом є індекс задоволеності працівників корпоративною системою організації праці та соціальних відносин, які склалися в компанії в процесі праці. Цей індекс включає об'єктивні та суб'єктивні складові. До об'єктивних елементів відносяться: норми освітленості, ступінь інформованості співробітника, знання інструкції правильної виробничої поведінки, динаміка зміни оплати праці, соціальної підтримки, кадрового зростання, сума коштів, що виділяється на навчання одного працівника в цей момент, на його преміювання тощо. До суб'єктивних складових відносяться результати опитування та соціологічних вимірів думок самих працівників компанії. Згаданий індекс розраховується за формулою [3]:

$$I_{y.c.} = \frac{\sum P_{об} + \sum O_{поз}}{N}, \quad (20.13)$$

де $I_{y.c.}$ – індекс задоволеності співробітників умовами праці і трудовими відносинами;

$\sum P_{об}$ – сума об'єктивних показників якості роботи;

$\sum O_{поз}$ – сума суб'єктивних позитивних оцінок співробітниками свого задоволення роботою і трудовими відносинами (під позитивною оцінкою мається на увазі всі висловлювання працівників без незадовільної оцінки);

N – загальна кількість опитаних працівників компанії.

20.2. Результативність процесу управління персоналом

Оцінка результативності процесу управління персоналом із використанням різноманітних показників є досить популярним методом у багатьох країнах світу. Напрямами оцінки, як правило, виступають такі сфери, як професійний добір працівників, професійний розвиток працівників, винагорода працівників тощо.

Для розрахунку ефективності професійного добору працівників в процесі створення власного бізнесу використовують ряд показників, серед яких головним критерієм є показник закріпленості нових працівників в організації. У разі, якщо новий працівник залишається працювати в компанії після закінчення випробувального терміну – це свідчить про професійну роботу фахівця з добору персоналу.

Показник закріплюваності нових працівників Z_n розраховується за формулою:

$$Z_n = \frac{Ч_n - Ч_{нз}}{Ч_n} * 100 \quad (20.14)$$

де $Ч_n$ – загальна характеристика прийнятих працівників за звітний період;

$Ч_{нз}$ – чисельність прийнятих працівників, які звільнилися до закінчення випробувального терміну.

Іншим важливим показником, який свідчить про ефективність професійного добору персоналу, є кількісний показник середніх витрат на добір нового працівника ($СВ_n$), який розраховується за формулою:

$$СВ_n = В_n / Ч_n, \quad (20.15)$$

де $В_n$ – загальний обсяг витрат на добір персоналу;

$Ч_n$ – чисельність підібраних кандидатів.

До якісних показників ефективності професійного пошуку та добору нових співробітників у компанії належить показник якості набраних працівників ($К_n$), який розраховується за формулою [5]:

$$К_n = (P_k + P_p + O_p) : K_n, \quad (20.16)$$

де $К_n$ – якість набраних працівників, %;

P_k – усереднений сумарний рейтинг якості виконаної роботи набраними працівниками;

P_p – відсоток нових працівників, що просунулися по службі протягом одного року;

O_p – відсоток нових працівників, що залишилися працювати через один рік;

K_n – загальна кількість показників, що враховуються під час розрахунку.

Серед базових показників, які вимірюють ефективність управління персоналом у сфері професійного розвитку працівників варто виділити: 1) кількість працівників, які пройшли навчання; 2) час навчання працівників; 3) час навчання менеджерів; 4) час, що припадає на внутрішнє навчання; 5) час, що припадає на зовнішнє навчання; 6) загальні витрати на навчання всіх працівників; 7) кількість внутрішніх тренерів.

Найпоширенішим показником ефективності професійного розвитку є показник середніх витрат на навчання одного працівника $СВ_n$, який обчислюється за формулою

$$СВ_n = ЗВ_n / Ч_n, \quad (20.17)$$

де $ЗВ_n$ – загальна вартість навчання;

$Ч_n$ – чисельність працівників, які пройшли навчання, осіб.

Детальніше складені показники оцінки ефективності професійного розвитку працівників організації, систематизовані на основі [6, с. 16] представлено в табл. 20.1.

Таблиця 20.1

ПОКАЗНИКИ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ПРАЦІВНИКІВ ОРГАНІЗАЦІЇ

Назва показника	Деталізація показника
Відсоток навчених працівників	Кількість працівників, які пройшли навчання / Сумарна кількість працівників
Показник витрат на внутрішнє навчання	Сумарні витрати на внутрішнє навчання / Кількість працівників, які пройшли навчання
Показник витрат на зовнішнє навчання	Сумарні витрати на зовнішнє навчання / Кількість працівників, які пройшли навчання
Питома вага навчань у витратах	Сумарні витрати на навчання / Витрати операційні
Показник інвестицій у навчання	Сумарні витрати на навчання / Сумарна кількість працівників
Питома вага внутрішніх тренерів	Кількість внутрішніх тренерів / Сумарна кількість працівників
Інвестиції в професійний розвиток працівників	(Витрати на навчання + Витрати на всі позанавчальні програми розвитку компетенцій) / Сумарні витрати праці

У разі, якщо в процесі створення власного бізнесу було доцільним створити таку організаційну одиницю як відділ персоналу (або кадровий департамент), необхідним є оцінювання ефективності її діяльності. Так, комплексний підхід до оцінювання ефективності управління персоналом, за Д. Ульріхом [4], реалізується через застосування моделі оцінювання кадрового департаменту за п'ятьма параметрами, систематизованими на основі [4] та представленими в табл. 20.2.

Одним із найефективніших методів вимірювання ефективності діяльності відділу управління персоналом із використанням часткових показників є система ключових показників ефективності – KPI (Key Performance Indicators). Під ключовими показниками ми розуміємо дані, на основі яких оцінюється результативність і ефективність дій персоналу, процесів і функцій управління компанією, ефективність конкретної діяльності.

Таблиця 20.2

ПАРАМЕТРИ МОДЕЛІ ОЦІНЮВАННЯ КАДРОВОГО ДЕПАРТАМЕНТУ

№	Параметр	Характеристика параметру
1.	Показник продуктивності	Випуск продукції на одиницю витрат, на одного керівника
2.	Показник вимірювання бізнес-процесів	Швидкість реалізації кадрових бізнес-процесів і процедур. Обчислюється шляхом порівняння з аналогічними показниками інших компаній методом бенчмаркінгу
3.	Витрати та віддача в ході реалізації спеціальних програм або ініціатив в управлінні персоналом	Аналог ROI (віддача від інвестицій)
4.	Лояльність, моральний клімат у колективі	Оцінюється за допомогою анкетування, тестування або інтерв'ю
5.	Потенціал організаційних можливостей	Порівнюється швидкість реалізації кадрового бізнес-процесу і до, і після нововведень

Приклади КРІ для працівників відділу управління персоналом, систематизовані на основі [2], наведено в табл. 20.3.

Таблиця 20.3

КРІ ДЛЯ ПРАЦІВНИКІВ ВІДДІЛУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Посада працівника	Показники КРІ
Рекрутер	Задоволеність нових працівників процесом набору на роботу
	Відсоток звільнення нового персоналу після певного проміжку часу
	Відсоток прийнятих пропозицій з улаштування на роботу
	Частка співробітників, які успішно пройшли випробувальний термін
	Відсоток закриття вакансій протягом фіксованого часу
	Середня кількість співбесід із кандидатами, які надіслали резюме
	Оцінювання ефективності роботи нових працівників після певного проміжку часу
	Середній проміжок часу, за який кандидат отримує відповідь після співбесіди

	Витрати, необхідні для наймання працівника на одну вакансію
	Середній час, упродовж якого вакансія є відкритою
Фахівець із професійного розвитку працівників	Середній проміжок часу, протягом якого працівник займає одну і ту саму посаду/виконує одну функцію
	Пропорція внутрішнього та зовнішнього навчання/тренування працівників
	Задоволеність працівників тренуванням
	Ефективність і ROI навчання
	Відсоток бюджету відділу управління людським капіталом на навчання
	Витрати на навчання на одного працівника
	Відсоток працівників, які пройшли тренування протягом певного часу
	Відсоток працівників, що регулярно отримують зворотний зв'язок щодо виконаної роботи та свого прогресу

Найбільшою перевагою КРІ для працівника відділу управління персоналом є наявність його персональних КРІ, які потрібно виконати, аби отримати справедливий винагороду і дати керівництву можливість оцінити ефективність дій працівника у досягненні стратегічної мети організації. Найбільшим недоліком системи КРІ в контексті оцінки ефективності діяльності відділу управління персоналом є те, що не всі працівники організації можуть безпосередньо впливати на її стратегічні КРІ, а також те, що незадовільна робота відділу впливає на оплату праці відразу всіх працівників.

Запитання для самоперевірки

1. У чому полягає подвійна природа ефективності?
2. Розкрийте ефективність професійного добору працівників у компанії.
3. За допомогою яких показників можна проаналізувати ефективність професійного розвитку працівників у процесі створення власного бізнесу?
4. Назвіть найдодільніші показники організаційної ефективності управління персоналу в процесі створення власного бізнесу.
5. Охарактеризуйте економічну ефективність управління персоналом.

6. Які показники характеризують соціальну ефективність управління персоналом?

7. Побудуйте модель оцінювання відділу персоналу за Д. Ульріхом для новоствореного бізнесу.

8. Розробіть КРІ для фахівця з управління персоналом невеликої компанії, де немає окремого підрозділу з управління персоналом.

Виконайте завдання:

Новостворена рекламна агенція працює на ринку зовнішньої реклами міста Києва. Цей ринок є висококонкурентним, проте тут є і більше можливостей для розвитку. Має місце безпосередній зв'язок з економічним станом країни.

На початку року в процесі створення власного бізнесу директор рекламної агенції прийняв на роботу 10 рекламних агентів. 4 працівники звільнилися до закінчення випробувального терміну. Окремого фахівця з управління персоналом компанія не має.

Розрахуйте показник закріпленості нових працівників у цій рекламній агенції та запропонуйте можливі заходи покращення ситуації.

Список рекомендованої літератури

1. *Одегов Ю.Г.* Оценка эффективности работы с персоналом: методологический подход: [учеб.-практ. пособие] / Ю. Г. Одегов, К.Х. Абдурахманов, Л.Р. Котова. – М.: Альфа-Пресс, 2011. – 752 с.

2. *Петрова І. Л.* Стратегічне управління людськими ресурсами: навч. посіб. [Текст] / І. Л. Петрова. – К.: КНЕУ, 2013. – 466 с.

3. *Чижов Н.А.* Управление корпоративными кадрами. – СПб.: Питер, 2005. – 352 с.

4. *Ульрих Д.* Эффективное управление персоналом: новая роль HR-менеджера в организации: пер. с англ. – М.: И.Д. Вильямс, 2007. – 304 с.

5. *Управління персоналом: підручник* / [В.М. Данюк, А.М. Колот, Г.С. Суков та ін.]; за заг. та наук. ред. канд. екон. наук, проф. В.М. Данюка. – К.: КНЕУ; Краматорськ: НКМЗ, 2013. – 666, [6] с.

6. *Rostkowski T.* Encyklopedia HR – pomiar efektywności zarządzania kapitałem ludzkim / T. Roskowski. – Warszawa: VIANAVIGO, 2005.

Тема 21.

СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ БІЗНЕСУ



Наша мета – забезпечити поєднання потужності ринкових відносин із загальнолюдськими цінностями.

Кофі Анан

(Генеральний Секретар ООН у1997–2006 рр.).



Ключові терміни та поняття

- корпоративна соціальна відповідальність
- конкурентоспроможність
- стейкхолдери
- збалансований розвиток
- екологічний менеджмент
- соціальне інвестування

21.1. Соціально відповідальне ведення бізнесу як запорука конкурентоспроможності

Соціальна відповідальність бізнесу (КСВ) – система цінностей, заходів і процесів, метою яких є поширення позитивного впливу діяльності в економічній, екологічній, соціальній сферах як усередині організації, так і в навколишньому середовищі. Реалізація соціально відповідальних стратегій має орієнтуватися не тільки на зменшення та запобігання негативних наслідків діяльності, а й на досягнення економічного, екологічного та соціального ефектів.

Соціальна відповідальність бізнесу – це система економічних, соціальних, екологічних заходів, а також етичних норм і цінностей компанії, які в сукупності забезпечують суспільну корисність її діяльності, реалізуються на основі постійної взаємодії із заінтересованими сторонами (стейкхолдерами) і спрямовані на зменшення нефінансових ризиків, довгострокове поліпшення іміджу і ділової репутації компанії, а також на набуття конкурентних переваг і стратегічної стійкості бізнес-структури.

Першим адептом КСВ вважається засновник «US Steel» Е. Карнегі, відомий щедрими вкладеннями в громадські проекти. На

початку ХХ ст. він сформулював принципи, «Обов'язкові для будь-якого поважаючого себе капіталіста». На його думку, багаті повинні субсидіювати бідних через благодійність і розглядати себе не як господарів, а як керуючих капіталом, який працює на благо суспільства. Однак історично ідея КСВ виникла ще в ХІХ в. з профспілкового руху в Європі і США та набула популярності як ідея благодійності. Вигоди роботодавця були очевидні: запобігти страйку і псуванню свого майна внаслідок бунтів працівників. Крім того, тут був і політичний розрахунок: суспільне визнання дозволяло змінити репутацію і не рахуватись серед олігархів.

Таким чином, тема КСВ була ініційована, фактично, самим бізнесом: бізнес-асоціаціями, які мають гарантувати якість товару, гідну зарплату, збереження здорового довілля, соціальні пакети з доплатами на лікування і освіту, надбавки до пенсій. І ці зобов'язання були взяті добровільно! КСВ з 2000 р. стала одним з пріоритетів ЄС. У Великобританії було запроваджено посаду міністра з розвитку КСВ. У липні 2001 р. Європейська комісія опублікувала «Зелену книгу про корпоративну соціальну відповідальність», а 2005 р. оголошений у ЄС роком соціальної відповідальності. Сьогодні КСВ стає важливим фактором формування політики провідних компаній США, Великобританії, інших розвинених країн.

В умовах загострення конкуренції стабільність бізнес-діяльності все тісніше пов'язана з її нематеріальними активами. Екологічна і соціальна результативність бізнес-організації здійснює істотний вплив на їх ділову репутацію, формування бренду, зниження ризиків, поліпшення відносин з зацікавленими сторонами і та. ін. Ініціативи в сфері соціальної відповідальності сприяють залученню додаткових інвестицій, оскільки будь-який портфельний інвестор, приймаючи серйозне рішення при купівлі пакетів акцій тієї чи іншої компанії, оцінює весь спектр ризиків, об'єднуючи в своєму фондовому аналізі економічні, екологічні та соціальні показники. Тому сьогодні все більше інвесторів починають розглядати КСВ як один з головних критеріїв інноваційної, відповідальної та орієнтованої на майбутній стратегічний розвиток бізнес-моделі.

В умовах глобалізації сам факт соціально відповідального ведення бізнесу є важливим фактором інвестиційної привабливості бізнес-структури. Незважаючи на те, що впровадження принципів КСВ об'єктивно зумовлює значні витрати фірми, в довгостроковому періоді вони компенсуються зростанням дохо-

дів від поліпшення іміджу та репутації соціально-відповідального суб'єкта, що в кінцевому підсумку сприятиме підвищенню конкурентоспроможності.

Потенційні можливості для бізнес-структур при умові ведення соціально відповідальної діяльності, є такими:

— Поліпшення фінансових показників. Продумана соціальна політика підприємства, прозорість дій щодо партнерів і добрі взаємовідносини з власним персоналом позитивно впливають на фінансові показники.

— Поліпшення іміджу та репутації брендів. На вибір споживачами того чи іншого товару, чи оренду впливають не тільки ціна і якість, а й такі чинники, як репутація соціально відповідальної організації, популярність і визнання її соціальних ініціатив.

— Зниження плинності кадрів, підвищення відданості, зростання професіоналізму, мотивації та продуктивності праці персоналу. Особливу роль репутація організації відіграє саме під час пошуку й залучення високопрофесійних кадрів, працівників вищої та середньої ланки, які не тільки оцінюють рівень оплати праці, кар'єрні перспективи, але й дбають про власну репутацію та престиж. Всі працівники організації водночас є громадянами, споживачами, батьками та мешканцями певного міста, тому турбота про громаду, про суспільство трансформуватиметься в турботу про працівників. Психологічні фактори мотивації до роботи є дуже важливими для будь-якої організації.

— Зменшення тиску з боку контролюючих органів. Оприлюднення інформації про принципи та політику організації щодо своїх працівників, довілля, постачальників значною мірою дає відповідь державним органам на те, яким є ставлення компанії до цих питань.

Можливість формування партнерських відносин з владними структурами, громадськістю та засобами масової інформації.

Підвищення продажу та лояльність споживачів.

Масштабне опитування споживачів Millenium Poll (Опитування тисячоліття), проведене в 23 країнах світу в травні 2015 р., показало таку картину:

– 25 тис. респондентів поставлено запитання: «Що більше за все впливає на формування вашої думки про якусь організацію?».

З'ясувалося, що 56 % опитаних вважають найважливою соціальною відповідальністю компанії (її ставлення до працівників, допомога суспільству, етичні правила, дбайливе ставлення до навколишнього середовища); 40 % назвали якість продукту або бренду і 34 % – фінансові показники.

Відповідно до досліджень уподобань споживачів, які проведено у США в 2015 році, 83 % опитаних переважно довіряють саме тим компаніям, що роблять внески у різні соціально-доброчинні справи, тобто є соціально відповідальними. Навіть 89 % з них виявило готовність змінити підтримку звичної компанії на іншу то-тожну, заради реалізації запропонованої нею нової суттєвої соціальної ініціативи небайдужої для споживачів.

— Покращення ефективності процесів. Під час впровадження програм КСВ організації виявляють приховані важелі підвищення ефективності, які інакше просто неможливо було побачити. Це особливо стосується технологічних процесів: якщо, наприклад, цілеспрямовано не шукати способів зменшення викидів, технології можуть змінюватися дуже повільно.

— Зростання вартості нематеріальних активів. Підвищення ділової та загальносупільної репутації організації, зменшення ризиків від можливої втрати ринків, покращений доступ до нових ринків завдяки кращій репутації – впровадження активної політики у сфері КСВ становить реальну вигоду для організації, якщо стратегія комунікації КСВ підтверджена реальними кроками організації.

— Інноваційний і технологічний розвиток. Доведено, що деякі практики КСВ можуть мати позитивний вплив на конкурентоспроможність за рахунок підвищення потенціалу інновацій. В таких організації розвивається кілька видів інновацій: відкриті інновації, інновації, які *зрушуються* суспільством, інновації, які *зрушуються* стейкхолдерами або споживачами, екологічні інновації. У 2015 р. Європейська Комісія провела дослідження серед підприємств, яке виявило той факт, що різноманіття на робочому місці сприяють інноваціям й креативності (63 % підприємств це підтвердило). Дослідження Лондонської бізнес-школи у тому ж 2015 році продемонструвало, що рівень інновації вище в тих командах на підприємствах, де існує гендерний баланс.

— Управління ризиками і репутацією. КСВ є важливою складовою управління ризиками і репутацією для багатьох організацій. Центр корпоративного громадянства Бостонського коледжу спільно з Репутаційним інститутом проводять щорічні дослідження, результати яких демонструють чіткий зв'язок між КСВ і репутацією. Також, публічні заяви про зобов'язання перед КСВ роблять організації все більше прозорими, у тому числі й для громадського контролю, критиці та тиску громадських організацій, тому це сприяє ще вищому рівню підзвітності. Дані телекомунікаційних компаній також довели, що питання КСВ стосуються важливих факторів корпоративного іміджу й репутації.

Відповідно до результатів масштабного дослідження, проведеного дослідниками Гарвардської школи бізнесу, фірми, які реалізують програми імплементації соціальної відповідальності у власну ділову практику, мають переваги за всіма значимими показниками перед бізнес-структурами, які не мають таких практик. Так, якщо 1 дол., вкладений у соціально відповідальний бізнес у 2000 р., приніс інвесторам 7,1 дол. у 2014 р, то аналогічний показник компаній, які не практикують КСВ, становив усього 4 дол. Валова виручка в соціально відповідальних компаніях у довгостроковій перспективі виявилася на 4,8–10 % вищою від конкурентів, а рівень ефективності робочої сили переважив на 37,9 % цей показник у компаній, для яких не являється характерним соціально відповідальне ведення бізнесу.

Згідно з дослідженнями консалтингових фірм дохід акціонерів соціально відповідальних компаній майже вдвічі вище від середніх показників. Моніторинг залежності ефективності діяльності компаній від впровадження стратегії соціальної відповідальності свідчить, що фірми, які реалізують активну соціально відповідальну бізнес-політику, економлять до 40 % витрат на реалізації своїх товарів чи послуг на ринку. Усе це дозволяє зробити висновок, що розвиток стратегії соціальної відповідальності бізнесу сприяє зростанню його економічної рентабельності, а отже, і закладає підвалини довгострокової успішної діяльності у майбутньому.

Тому основними напрямками соціально відповідального ведення бізнесу є:

- виробництво якісної продукції та послуг для населення;
- створення нових робочих місць і збільшення інвестицій в розвиток людського капіталу;
- неухильне виконання вимог законодавства: податкового, трудового, екологічного та ін.;
- побудова добросовісних відносин з усіма зацікавленими сторонами;
- ефективне ведення бізнесу, орієнтоване на розвиток і зростання добробуту своїх акціонерів;
- оцінювання суспільних очікувань і загальноприйнятих етичних норм у діловій практиці;
- внесок у формування громадянського суспільства через партнерські програми і проекти розвитку місцевих громад.

На рис. 21.1. зображено пріоритети розвитку бізнес-організації на основі соціально відповідальної поведінки.

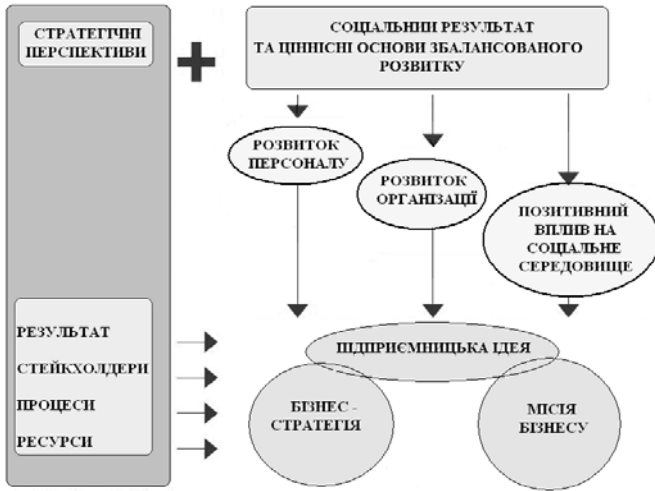


Рис. 21.1. Пріоритети розвитку бізнес-організацій на засадах КСВ

Істотні конкурентні переваги компанія може отримати також у результаті проведення активної політики в сфері внутрішньокорпоративної соціальної відповідальності. При цьому особливе значення має розвиток людського капіталу, який концентрує знання та вміння працівників компанії, які сприяють ефективному виконанню всього діапазону виробничих завдань. Покращення якості людського капіталу вписується у рамки стратегії розвитку персоналу з метою залучення та закріплення найздібніших і найталановитіших співробітників, що постає стійкою конкурентною перевагою компанії. Це досягається через розширення можливостей професійного зростання, навчання та підвищення кваліфікації, застосування мотиваційних схем оплати праці, впровадження високотехнологічних бізнес-процесів, підтримки внутрішніх комунікацій в організації, дотриманні правил і норм ділової етики.

Широкого поширення набуває компенсаційне заохочення працівників у вигляді соціального пакета, вартість якого може скласти від третини до половини величини заробітної плати. Соціальний пакет являється гнучким інструментом мотивації персоналу, так як формується повністю організацією з урахуванням зміни ділової ситуації і виникаючих побажань персоналу. Соціальний пакет можна доповнювати, розширювати, наповнювати новим змістом, стимулюючи підвищення ефективності роботи персоналу, розвитку його інноваційної діяльності.

Досвід провідних компаній свідчить, що ініціативи в сфері внутрішньо-корпоративної соціальної відповідальності підвищують продуктивність праці, знижують плинність персоналу, посилюють мотивацію і лояльність, що, в кінцевому рахунку, забезпечує конкурентні переваги бізнес-організації. За даними міжнародних досліджень, від 3,5 тис. до 50 тис. доларів може економити компанія завдяки підвищенню рівня лояльності персоналу: в такому діапазоні обходяться бізнесу звільнення, а потім добір і навчання нового члена команди.

Ще одна реальна вигода для бізнесу – лояльні співробітники працюють продуктивніше: їх продуктивність на 4 % перевищує середні показники. Крім того, реалізація внутрішніх програм КСВ дозволяє залучати найкращих спеціалістів на ринку робочої сили, оскільки в середньому 65 % респондентів, як показують соціологічні опитування, вважають за краще працювати в соціально відповідальній компанії. Достатньо вагомим цьому підтвердженням є інформація про те, що ще понад століття тому, в 1900 році в Англії сталася знаменна подія: Семуель Джонсон, засновник компанії SC Johnson, добровільно запропонував своїм співробітникам оплачувану відпустку – небачену на той час розкіш. З сучасної точки зору такий філантропічний акт можна назвати тільки соціальною відповідальністю, хоча можливо, що самим Джонсоном рухав більш меркантильний розрахунок. Досвід 1990-х років показує, що існує прямий ефект у вигляді підвищення лояльності від різних нестандартних додатків до офіційного, законодавчо встановленим соцпакета, використання різних волонтерських програм, а також підвищення репутації компанії в очах співробітників.

У 2011–2012 рр. консалтингова компанія Cone провела соціологічне дослідження Corporate Citizenship Studies, опитавши близько 1 тис. працюючих американців. Результати були такими:

➤ 88 % співробітників компаній, що мають програми соціальної відповідальності, вважають, що у них є сильне почуття лояльності по відношенню до роботодавців (на 17 % більше порівняно з компаніями, які не мають таких програм);

➤ 53 % співробітників компаній, що мають програми соціальної відповідальності, вважають, що прихильність їх компанії високим соціальним стандартам є однією з причин, за якою вони обґрунтували для себе доцільність тут працювати;

➤ 59 % опитаних, при інших однакових даних, віддадуть перевагу щодо роботодавця соціально відповідальній компанії;

➤ 80 % опитаних стверджують, що відмовляться працювати на компанію, якщо вони виявлять, що компанія має негативну репутацію.

Аналіз інтересів і соціальних запитів персоналу компанії формує основу для розробки внутрішньої політики розвитку КСВ, яка орієнтується на організаційні цінності, норми поведінки, традиції, корпоративні стандарти, кодекси, етичні правила.

На рис. 21.2 зображено процес формування внутрішньої політики розвитку КСВ на основі організаційних цінностей.



Рис. 21.2. Стратегія розвитку бізнес-організації

У процесі формування стратегії розвитку соціальної відповідальності бізнес-організації головне місце займає організація ефективної взаємодії зі стейкхолдерами, як одна з умов успішної реалізації політики у сфері КСВ, ефективності функціонування бізнес-організації та забезпечення її конкурентоспроможності. Взаємодія зі стейкхолдерами — інструмент, який сприяє інноваціям при створенні продуктів і організації процесів щодо посилення орієнтації стратегічних рішень на стійкість як всередині, так і поза компанією.

Взаємодія зі стейкхолдерами дозволяє організаціям привести свої економічні і соціальні показники, а також показники, що стосуються охорони навколишнього середовища, у відповідність до стратегії збалансованого розвитку.

Щоб визначити основних стейкхолдерів організації, варто відповісти на такі питання:

- Перед ким компанія має юридичні зобов'язання?
- На кого компанія справляє позитивний і негативний вплив?
- Хто буде стурбований діяльністю та рішеннями компанії?

- Хто був залучений до діяльності компанії в минулому?
- Хто може допомогти компанії вирішити проблему негативного впливу?
- Хто може вплинути на виконання зобов'язань компанії?
- Хто виявиться в невідгданому положенні в разі виключення з процесу взаємодії?
- Хто схильний до впливу в ланцюжку створення вартості?



Рис. 21.3. Основні стейкхолдери організації

Налагодження ефективної співпраці зі стейкхолдерами сприятиме визначенню пріоритетних напрямів розвитку бізнес-організації та забезпечення її конкурентоспроможності.

Інструменти налагодження діалогу:

- опитування;
- збори;
- телефони довіри;
- ЗМІ, у тому числі корпоративні журнали і газети, Інтранет;
- індивідуальні прийоми;
- звітність;
- зустрічі;
- презентації;
- телеконференції;
- форуми, конференції;
- членство в профспілках;
- спільні з клієнтами технічні наради;
- офіційний сайт компанії;

- заходи щодо професійної орієнтації.

У 2012 р. Центр з розвитку корпоративної соціальної відповідальності спільно з компанією «Метро» вперше в Україні провели дослідження на тему – «Діалог зі стейкхолдерами: міжнародні та українські реалії сьогодення». На рис. 21.4 та 21.5 представлено результати опитувань бізнес-суб'єктів щодо переваг стратегічної роботи зі стейкхолдерами та пріоритетність взаємодії.

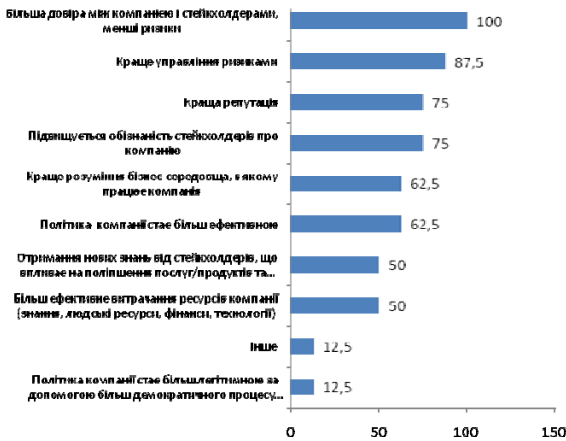


Рис. 21.4. Переваги стратегічної взаємодії зі стейкхолдерами



Рис. 21.5. Пріоритетність взаємодії зі стейкхолдерами

Необхідність посилення взаємодії зі стейкхолдерами обумовлена такими факторами:

- оцінювання наслідків своєї діяльності, поліпшення свої послуг та продуктів;
- формулювання своїх цінностей, місії, стратегії, зобов'язань і плану дій;
- покращення процесу звітування та моніторингу;
- удосконалення управління ризиками та репутацією;
- покращення взаємовідносин;
- створення соціального капіталу у громадах та отримання більшої довіри;
- об'єднання ресурсів (людські знання, матеріальний капітал) для вирішення проблем і досягнення цілей, які не можуть бути досягнуті однією організацією;
- відкриття нових стратегічних можливостей, розвиток інновацій;
- покращення контактів і встановлення більш довірчих відносин між компанією та її партнерами.

Оскільки кількість, склад і коло інтересів зацікавлених осіб постійно змінюється, виникає необхідність визначення рівнів корпоративної соціальної відповідальності.

1. Мікрорівень: відповідальність перед співробітниками (персоналом), партнерами, акціонерами та споживачами. Так, соціальну захищеність співробітників компанії забезпечують програми та ініціативи, спрямовані на створення і підтримку корпоративної культури, розвиток почуття корпоративної приналежності, прихильності співробітників цінностям і ідеалам компанії. Існують програми соціальних пілг, що надаються працівникам на основі добровільно взятих компанією зобов'язань, які можуть включати:

- медичні послуги – роботу здоров'я, поліклінічне обслуговування, добровільне медичне страхування і надання путівок для відпочинку та оздоровлення працівників і членів їх сімей;
- щорічний бонус до чергової відпустки, матеріальну допомогу, видачу зворотних безвідсоткових позичок за умови закріплення в колективному договорі;
- організацію харчування співробітників, компенсацію на харчування;
- знижки працівникам при купівлі продукції підприємства;
- доставку до місця роботи транспортом компанії;
- надання засобів мобільного зв'язку;
- відшкодування витрат, пов'язаних з переїздом і на час роботи за контрактом у регіоні;

- оплату оренди житлової площі, послуг няні і т. п.
- 2. Мезорівень: відповідальність перед місцевими громадами.
- 3. Макрорівень: відповідальність перед державою.
- 4. Мегарівень: відповідальність перед світовою спільнотою.

Формування активного соціально-економічного простору передбачає застосування різних методів, з урахуванням сучасних принципів управління, одними з яких, що використовуються в зарубіжній практиці, є стандарти системи менеджменту корпоративної соціальної відповідальності.

Стандарти менеджменту КСВ – це певні положення, за допомогою яких бізнес реалізує соціальний діалог, формує систему соціальної відповідальності в рамках корпоративної культури. У стандартах містяться процедури і механізми формування відносин з усіма стейкхолдерами, система соціальної звітності, за допомогою якої забезпечується інформаційна відкритість, формується потенціал підвищеної конкурентоспроможності компанії.

На рис. 21.6 зображено сфери прояву міжнародних стандартів менеджменту КСВ.

Соціальна відповідальність організації має два вектори розвитку, які орієнтовані на внутрішнє і зовнішнє середовище організації залежно від сфери відповідальності:

1. Макросоціальну відповідальність:

- дотримання законів і норм;
- випуск соціально значимої продукції;
- впровадження прогресивних, екологічно орієнтованих технологій;
- формування соціальної інфраструктури бізнесу;
- прийняття об'єктів соціальної сфери на баланс;
- створення соціального бренду;
- екологічні програми.

2. Мікросоціальну відповідальність:

- побудова системи менеджменту якості;
- поліпшення умов і охорону праці;
- стабільну заробітну плату і мотивацію працівників;
- розвиток людського капіталу;
- управління діловою кар'єрою;
- соціальні програми;
- розробку кодексу корпоративної поведінки;
- розвиток корпоративної культури.

СТАНДАРТИ СТРАТЕГІЯ ПРИНЦИПИ

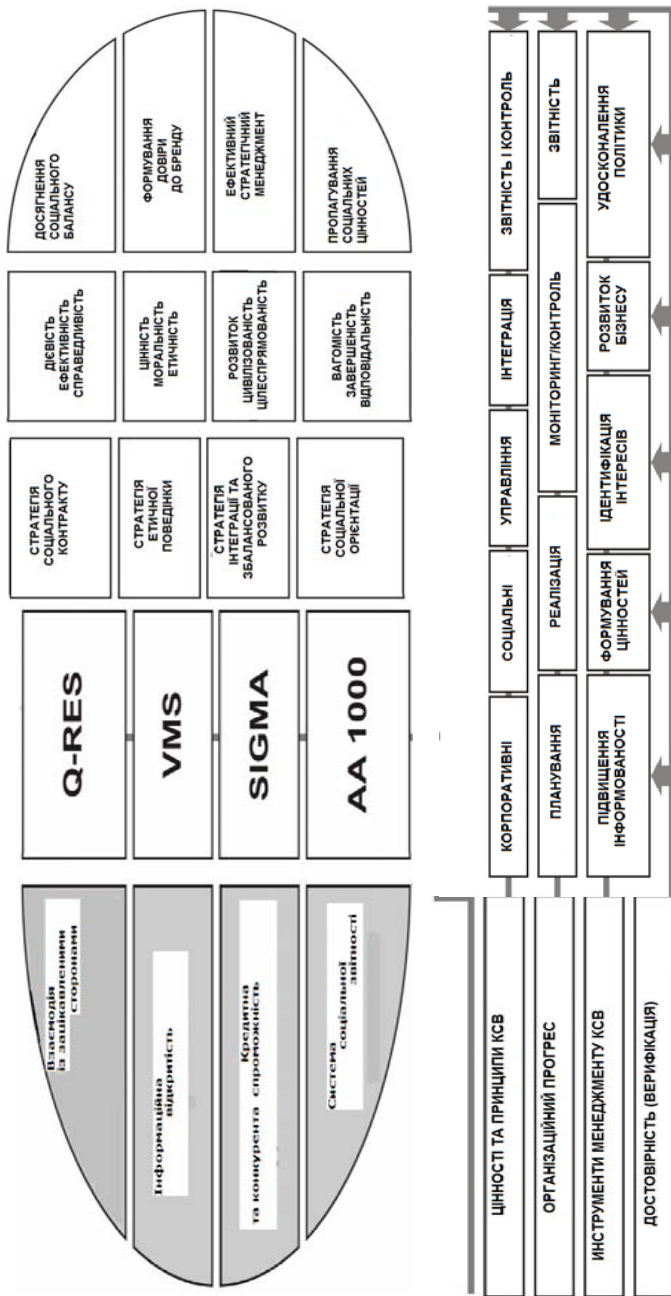


Рис. 21.6. Стандарти системи менеджменту КСВ [8]

На практиці окремі організації по-різному підходять до втілення принципів КСВ. Вибір підходів залежить від розміру організації, сектору бізнесу, традицій, позицій власників та акціонерів. Одні організації фокусують увагу лише на екологічних аспектах, інші віддають перевагу соціальним програмам та проектам, треті прагнуть перенести філософію КСВ на діяльність у цілому.

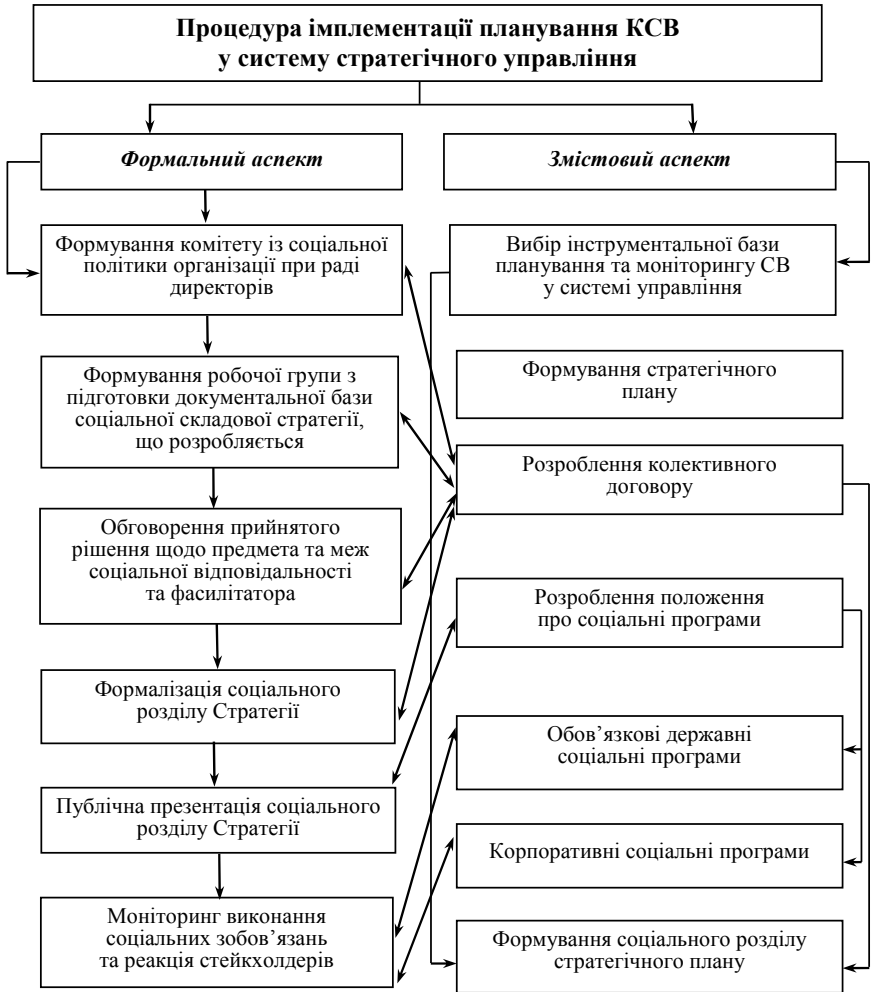


Рис. 21.7. Процедура імплементації планування КСВ у систему стратегічного управління організацією [9]

Якщо концепція КСВ сприймається як інтегральна складова загальної бізнес-філософії та практики діяльності організації, її опис, принципи політики КСВ зазвичай входять до змісту документів, в яких викладено місію організації, її цінності, стратегію розвитку.

Корпоративну соціальну відповідальність провідні міжнародні компанії розглядають не тільки як найважливіший елемент стратегічного управління компанією, але і як самостійну концепцію стратегічного управління. Нині рівень управління корпоративною відповідальністю у міжнародних компаніях перебуває на першому плані – такий висновок дослідження «Управління корпоративною відповідальністю: новий погляд» компанії «Ернст енд Янг». Одним з найактуальніших питань у цьому дослідженні є розподіл функцій і повноважень з управління КСВ всередині міжнародних компаній – від корпоративного центру до рівня регіонів присутності і конкретних виробництв. Загальною рисою в усіх міжнародних компаніях є наявність посад менеджерів різного рівня, включаючи посаду менеджера з КСВ, що відають питаннями розвитку сфери КСВ, тому що програми КСВ там розробляють усі департаменти.

В українських компаніях системи управління корпоративною соціальною відповідальністю лише почали формуватися. З-поміж тих компаній, які в Україні приділяють серйозну увагу цим питанням, більше міжнародних, оскільки їм не доводилось заново розробляти стратегію управління КСВ. На відміну від суто вітчизняного бізнесу, українські компанії з іноземними інвестиціями («Кока-Кола», «МакДоналдз», «Філіпс» та ін.) сформували свою стратегію управління КСВ від головних міжнародних інвесторів, як і готову структуру управління КСВ.

Так, у компанії «Кока-Кола» в Україні координатором усього напрямку зі стратегічного управління КСВ є гендиректор. Для оцінки менеджерів і відділів визначено бізнес-індикатор з КСВ, котрий показує, який соціальний внесок зроблено відділом під час реалізації стратегії управління КСВ компанії. Бізнес-індикаторами з КСВ відділів виробництва або логістики є міра реалізації програми з захисту довкілля, відділу персоналу – програм, що визначають соціально-трудові відносини з працівниками, комерційного відділу – програм, що пов'язані з клієнтами, PR-відділом – фактичні взаємини компанії з партнерами. Оскільки компанія здійснює реалізацію соціальних корпоративних проектів, до обов'язку фахівця із соціальних проектів PR-відділу входить складання соціальної звітності, а інші фахівці цього відділу інформують персонал компанії про нові програми КСВ.

У компанії «Оболонь» за координацію напрямку зі стратегічного управління КСВ відповідає голова правління (і, одночасно, директор з кадрових питань і побуту). Питаннями природоохоронної діяльності відає технічна дирекція, роботою зі споживачами – дирекція маркетингу і продажу, поширенням інформації у сфері КСВ серед працівників – PR-відділ тощо.

В українській компанії «Інтерпайп» напрям зі стратегічного управління КСВ координує служба корпоративних зв'язків. Служба співпрацює з усіма підрозділами, які пов'язані з КСВ, зокрема – виробничим, екологією, управління персоналом, адміністративного забезпечення тощо, визначаючи найактуальніші питання і способи їх розв'язання. Компанія активно співробітничала із зовнішніми заінтересованими сторонами – органами місцевого самоврядування, вишами, бібліотеками, екологами. У компанії готують звіт за Глобальним договором ООН. Прикладом взаємодії «Інтерпайп» з навчальними закладами є розсилання книжок серії «Бібліотека управлінських рішень від «Інтерпайп»».

У деяких українських компаніях напрям зі стратегічного управління КСВ цілком покладений на керівника якогось департаменту, наприклад керівника корпоративних комунікацій (прес-служби). Так, у девелоперській компанії «XXI Вік» функції менеджера з КСВ виконує директор з корпоративних комунікацій. Цей департамент самостійно розробляє план заходів зі стратегічного управління КСВ на майбутній рік, включаючи бюджет, який потім віддають на затвердження топ-менеджерові. У «Метро Кеш енд Керрі Україна» також уведено посаду координатора проєктів КСВ, що входить до штату відділу корпоративних комунікацій. У кожному торговельному центрі компанії введені посади окремих виконавців, а подекуди й цілі команди виконавців, котрі відповідають за допомогу в якомусь проєкті.

В українського мобільного оператора «Life» гендиректор спільно з департаментом корпоративних комунікацій визначають стратегію управління КСВ, відповідно, і складають бюджет з КСВ. Інколи окремі програми з КСВ замовляють PR-агентству, тобто діяльність з КСВ виноситься за межі компанії, її можна розглядати як різновид аут-технологій в управлінні персоналом.

Отже, соціально відповідальна поведінка набуває все більшої актуальності для бізнес-суб'єктів. І хоча у теперішньому часі її активно реалізують великі компанії, з плином часу середній і малий бізнес активно її використовуватиме для забезпечення розвитку та конкурентоспроможності.

Розвиток КСВ в Україні потребує сприяння з боку держави, яка повинна визнати КСВ як бажану поведінку для вітчизняного підприємництва та розробити комплекс стимулів і заходів по поширенню і популяризації КСВ у суспільстві.

Ряд факторів підсилюють необхідність активізації державної політики в цій сфері:

- низький рівень корпоративної культури і як наслідок, фінансова та економічна слабкість значної частини бізнес-суб'єктів в Україні;
- низький рівень усвідомлення суспільством ролі бізнесу;
- нерозуміння бізнесом і суспільством основних завдань і механізмів реалізації КСВ;
- закритість більшості українських суб'єктів господарювання для широкого загалу;
- дисбаланс складових реалізації політики КСВ українськими компаніями.

Концепцією Національної стратегії соціальної відповідальності бізнесу в Україні, що розроблена в рамках роботи Консультативної ради при Комітеті Верховної Ради України з питань промислової і регуляторної політики та підприємництва, передбачений комплекс організаційних і нормативних умов розвитку КСВ:

- ✓ сформувати постійно діючий орган (можливо, через реорганізацію Координаційної ради при Комітеті Верховної Ради України з питань промислової і регуляторної політики та підприємництва), до компетенції якого належали б аналіз наявного стану СВБ в Україні та сприяння її дальшому розвитку; створити регіональні консультативні ради з реалізації Національної стратегії розвитку СВБ (або вповноважити на цю діяльність уже створені регіональні ради);
- ✓ розробити Національну стратегію розвитку КСВ в Україні;
- ✓ розробити нормативну базу з метою впровадження екологічного та соціального маркування і методик його використання;
- ✓ унормувати систему преференцій для організацій, що запроваджують політику соціальної відповідальності та реалізують соціально важливі програми;
- ✓ стимулювати поширення українськими суб'єктами господарювання та організаціями соціальних звітів, у т. ч. через українські та міжнародні спеціалізовані портали та бази звітів;
- ✓ розробити та щороку провадити бізнес-конкурси з тематики СВБ, зокрема щорічний Український національний конкурс якості.

«Національна ідея соціальної відповідальності в Україні може реалізуватися лише спільними зусиллями, тому її впровадження має стати першочерговим завданням для соціологів, політологів, економістів, працівників освіти, керівників бізнесу, політичних лідерів, представників усіх верств суспільства – як працівників, як учителів і наставників, як батьків і як громадян. Адже діяльність органів державної влади, політичних, бізнесових та інших організацій здійснюється нами – людьми, громадянами, тож і відповідальність здійснюється через відповідальних людей. У відповідь на зростаючі загрози деморалізації й комерціалізації всіх аспектів суспільного життя в Україні конче треба нарощувати зусилля з упровадження ідеї соціально відповідальної діяльності», – наголошує А. М. Колот, д.е.н., професор кафедри управління персоналом та економіки праці.

21.2 Екологічні аспекти бізнес-діяльності

Екологічна відповідальність бізнес-суб'єктів виявляється в раціональному природокористуванні, ощадливому виробництві, споживанні та інших свідомих діях, спрямованих на поліпшення екологічної ситуації.



Екологічна відповідальність не данина моді, не тренд маркетингових технологій, це перш за все актуальна необхідність і важливий напрям забезпечення збалансованого суспільного розвитку. Оскільки діяльність нашого соціуму вже перейшла ту межу, за якою починають розвиватися непоправні наслідки, які вже сьогодні здійснюють негативний вплив на довкілля що є, перш за все,

результатом безвідповідального використання природних ресурсів і наслідком негативного впливу на навколишнє середовище.

За результатами дослідження Всесвітнього фонду дикої природи, все більше українських компаній починають усвідомлювати, що екологічна відповідальність – це інструмент підвищення конкурентоспроможності, можливості виходу на нові «еко-дружні» і «еко-чутливі» ринки (здебільшого європейські), поліпшення іміджу, підвищення ефективності взаємовідносин з головними стейкхолдерами.

Екологічна політика невіддільна від соціальних практик бізнес-організацій, тому що ця сфера охоплює широкого кола питань, які не тільки безпосередньо, а й опосередковано пов'язані з виробництвом продукції чи наданням певних послуг. У процесі реалізації концепції соціальної відповідальності екологічні практики як елемент збалансованого розвитку мають бути спрямовані на підтримку і забезпечення благополуччя громадян, охорону довкілля та його захист від негативного впливу виробничих факторів.

Сьогодні, в епоху стрімкого розвитку високих технологій, компанії можуть і повинні приділяти особливу увагу питанням екологічної відповідальності, аналізувати і оптимізувати свій екологічний слід, ефективно використовувати технології для збереження навколишнього середовища.

Екологічна політика будь-якої організації може реалізуватися в кількох напрямках:

- підвищення ефективності адміністративно-технічних ресурсів, пов'язаних з життєдіяльністю офісів і адміністративних будівель підприємств (сортування відходів за класами небезпеки, сортування побутових відходів за видами; контроль за водоспоживанням; контроль за роботою освітлювальних приладів, систем кондиціонування та вентиляції, установка енергозберігаючих ламп та ін.);

- використання інноваційних «зелених» технологій;

- інформаційно-просвітницька діяльність серед співробітників, участь у глобальних акціях WWF «Година Землі» і «День без машин», екологічній програмі спільно з провідними блогерами рунета («Блогери проти сміття»).

Екологічна політика організації має різні прояви. Наприклад, візитки, друкована продукція про компанію, зокрема «Звіт про соціальну відповідальність», можуть друкуватися на папері з вторинної сировини. Зниження і утилізація відходів, економія ресурсів (палива, електроенергії, води і т.д.) приносять

користь не тільки навколишньому середовищу, але й сприяють підвищенню ефективності ведення бізнесу, стають каталізаторами інновацій.

Вимоги екологічної політики можуть включати:

- ❖ ведення діяльності з турботою про довкілля шляхом ефективного використання природних ресурсів, мінімізації відходів, повторного використання та переробки;
- ❖ виконання або перевищення вимог державних і міжнародних екологічних стандартів;
- ❖ продовження розробки процесів і процедур, що поліпшують екологічну якість діяльності та продуктів (послуг) на всіх стадіях життєвого циклу, починаючи з розробки і закінчуючи використанням;
- ❖ постійне вдосконалення систем управління навколишнім середовищем і вимірювання рівня досягнення екологічних цілей і проведення екологічного аудиту.

Екологічна відповідальність бізнесу реалізується перед партнерами, співвласниками, державою у дотриманні законодавства та контрактів, партнерських угод тощо; а також і перед суспільством за безпеку виробництва і його результатів для життя та здоров'я людей, мінімізацію впливу на навколишнє природне середовище.

Екологічна відповідальність має три основні функції: стимулюючу, компенсаційну та превентивну.

Стимулююча функція проявляється в економічних і нормативно-правових стимулах до охорони довкілля.

Компенсаційна функція екологічної відповідальності передбачає відшкодування збитків, завданих природному середовищу у грошовому чи натуральному виразі.

Превентивна функція реалізується у формі примусових засобів впливу на поведінку бізнес-суб'єктів через встановлення обов'язкових правил і невідворотності покарання за їх порушення.

Роль екологічної діяльності компаній буде все більше зростати в силу загострення екологічних проблем і зростання навантажень на навколишнє середовище.



А ось чи буде рости їх екологічна відповідальність, залежить від двох ключових стейкхолдерів: держави і громадянського суспільства.

Бізнес-структури у власних виробничих процесах мають враховувати всі можливі екологічні наслідки своєї діяльності.

Такий комплексний підхід може включати:

- прописану екологічну політику;
- персонал, відповідальний за її виконання;
- контроль за дотриманням нормативно-правових вимог;
- процедури ідентифікації та оцінки екологічних ризиків;
- систему зменшення викидів і запобігання забрудненню;
- збалансоване використання ресурсів;
- документацію із забезпечення системи екологічного менеджменту.

Кейс.

ВПРОВАДЖЕННЯ ПРОГРАМИ «ЗЕЛЕНИЙ ОФІС»

Після підписання декларації Глобального договору «Прямуй на зелене» у компанії «Галнафтогаз» було прийнято рішення запровадити у діяльності підприємства принципи «Зеленого офісу» та з їх допомогою скоротити споживання ресурсів, налагодити систему роздільного збору сміття в офісах філій і, де можливо на АЗК «ОККО», змінити поведінку працівників і партнерів компанії і опосередковано, через наші дії на АЗК, поведінку клієнтів на більш відповідальну щодо довкілля.

Завданнями проекту стали:

1. Зменшення негативному впливу підприємства на довкілля шляхом слідування концепції 3-R: зменшувати, повторно використовувати і переробляти.

2. Формування корпоративної культури відповідального ставлення до довкілля.

3. Поширення концепції «Зеленого офісу» серед усіх працівників підприємства з метою відповідального ставлення до довкілля і у приватному житті.

4. Пропагування принципів «Зеленого офісу» серед партнерів і клієнтів (фізичних і юридичних осіб) з метою покращення екологічної ситуації в Україні.

Також було здійснено:

- облік споживання ресурсів у компанії та їх постійний моніторинг;

- перехід на придбання товарів з урахуванням екологічного маркування;
- постійне інформування працівників про перебіг проекту «Зелений офіс» через створення окремого розділу GO GREEN у корпоративному журналі «Територія сервісу»;
- використання кондиціонерів з очищувачами повітря;
- забезпечення офісу екологічно чистою питною водою;
- запровадження диспетчеризації: розробка маршрутів службових транспортних засобів, рекомендації щодо використання залізничного транспорту для поїздок, створення велосипедної стоянки у дворі головного офісу;
- заміна пластикового одноразового посуду скляним;
- використання напису «Без потреби не роздруковуйте це повідомлення – бережіть довкілля» у вихідних електронних листах працівників компанії;
- на території АЗК «ОККО», де встановлено контейнери для окремого збору вторсировини, розміщено наклейки для інформування клієнтів щодо дії такої програми та заохочення до участі у ній.

Безсумнівно, що для ідеального впровадження концепції «Зеленого офісу» потрібна взаємодія на всіх рівнях: державному, суспільному та на рівні підприємства. Найбільше труднощів виникло у тому, що галузь вторинної переробки не настільки розвинена в Україні, у підприємств цієї галузі відсутні спеціальні контейнери для збору втор сировини і вони не завжди готові працювати офіційно. Але у Львові та Києві було знайдено контрагентів, тому концерн «Галнафтогаз» планує подальше розгортання проекту.

Проект «Зелений офіс» у концерні «Галнафтогаз» є не лише можливістю для компанії по-новому побудувати господарську діяльність, а й нагода для наших працівників особисто долучитися до питання охорони довкілля. Це також приклад для інших підприємств на нашому досвіді переконатися у дієвості такої програми, яка не потребує значних матеріальних ресурсів.

Результати. У цілому було зменшено негативний вплив підприємства на довкілля:

- налагоджено збір макулатури в 10-ти офісах компанії і за 10 місяців функціонування проекту зібрано та передано на вторинну переробку понад 6 тонн макулатури;
- для освітлення приміщень використовуються енергозберігаючі лампи, а при закупівлі офісного обладнання тендерний

комітет компанії звертає особливу увагу на його енергоощадні властивості;

– налагоджено механізм передачі використаних батарейок на утилізацію, максимально поширеною стала практика використання замість батарейок акумуляторів;

– використані картриджі з принтерів передаються на дозаправку або для утилізації відповідним підприємствам;

– на 5-ти львівських АЗК «ОККО» з лютого 2008 р. ведеться роздільний збір поліетилену, вже зібрали і здали на вторинну переробку понад 500 кг.

За межами компанії концерн «Галнафтогаз» проект почав впроваджуватись у інших компаніях холдингу «Універсальна інвестиційна Група група»: страховій компанії «Універсальна» та концерні «Хлібпром», Львівська бізнес-школа УКУ пропагує принципи «Зеленого офісу» серед своїх слухачів. «Зелені наліпки» почали використовуватися у Львівській міській раді.

Питання для обговорення

1. Яких додаткових можливостей набула компанія від того, що почала реалізовувати проект «Зелений офіс» у своїй повсякденній виробничій практиці?

2. Який вплив від цього проекту здійснено на формування корпоративної культури компанії?

3. Яких конкурентних переваг набула компанія від реалізації цього проекту?

Роль екологічної відповідальності змінюється. Конкуренентоспроможність підприємств все більше залежить не тільки від якості товарів і послуг, а від інших факторів, що мають своє відображення в так званій соціальній звітності та стосуються відповідального споживання дарів природи, і оскільки ситуація з природними ресурсами на планеті загострюється, то їх цінність має тенденцію до зростання. А це значить, і вимога до екологічності організації зростає. З'явилися екологічні рейтинги компаній – хороший приклад і підтвердження невідвратної потреби приділяти екологічній політиці та екологічній відповідальності все більшій уваги. І



той, хто раніше почне «вбудовувати» в показники ефективності свого бізнесу екологічні показники, виграє.

Набуває розвитку екологічне підприємництво. Розвиток еколого-орієнтованого бізнесу може дозволити істотно змінити екологічну ситуацію в нашій країні і підвищити конкурентоспроможність товарів і послуг. У світі накопичений багатий досвід екологічного підприємництва, який доводить не лише його життєву необхідність, а й економічну вигоду. «Зелене підприємництво» сьогодні в багатьох країнах є основним рушійним фактором розвитку економіки.

Сфера діяльності з охорони навколишнього середовища представлена підприємствами, що забезпечують запобігання забрудненню за допомогою використання у виробничій технології обладнання, приладів і засобів контролю; підприємствами, які застосовують природозберігаючі технології на основі переробки відходів, застосування геліоенергетичних установок, виробництва товарів з екологічним маркуванням; а також підприємствами, діяльність яких орієнтована на створення умов для благоустрою навколишнього середовища та розвитку екобізнесу.

Виділяють напрямки екологічного підприємництва:

- виробництво спеціальної екологічної техніки, пристроїв, приладів і апаратів для контролю стану навколишнього середовища та очищення викидів та відходів від забруднюючих компонентів;
- застосування вторинних ресурсів і здійснення екологічного відтворення;
- створення і впровадження менш шкідливих і ресурсозберігаючих технологій, техніки і обладнання;
- формування суспільно необхідної екологічної освіти та виховання;
- надання спеціалізованих екологічних послуг.

Одним з напрямів екологічного бізнесу необхідно назвати діяльність з виробництва екологічно чистих товарів. Кожен із перелічених вище напрямків характеризується власним самостійним середовищем, що передбачає формування ідей, оформлення патентів, застосування ресурсів, виробництво товарів, надання послуг, використанням послуг праці і капіталу.

Ефективне функціонування ринку екологічних послуг залежить від проведення певних робіт, що включаються в систему обов'язкової сертифікації:

– розробка нормативно-методичної документації на основі законодавчих актів, з урахуванням вимог сертифікаційних процесів;

- вдосконалення нормативно-правових актів, що регулюють процеси господарської діяльності в сфері екологічних послуг;
- приведення у відповідність стандартів і нормативно-правової бази до вимог міжнародних систем і стандартів серії ISO 14000.

Формування відповідального ставлення до довкілля можливе лише в результаті розвитку системи екологічної освіти та культури. Поширення екологічних знань та інформування про можливі способи зменшення шкоди природі на всіх рівнях системи освіти дозволять утвердити толерантне ставлення населення до природи, навчити громадян відповідати за свої дії, виховувати дітей з відчуттям поваги до довкілля.

Отже, екологічна відповідальність має бути не атрибутом, що забезпечує відповідний імідж на міжнародній арені або прихильність споживачів, додаткові конкурентні переваги, популярність, а стати життєвою філософією для всіх людей, країн, урядів, корпорацій і компаній.

21.3 Формування стратегії соціально відповідальної поведінки суб'єктів господарювання в ринковому середовищі



Забезпечення збалансованого розвитку бізнесу і досягнення стратегічних цілей є здійсненним при належному врахуванні інтересів головних стейкхолдерів і реалізації соціально відповідальної поведінки по відношенню до всіх зацікавлених сторін.

Забезпечення ефективності розвитку КСВ будь-якої організації має реалізувати наступні етапи її впровадження:

1. Аналіз внутрішнього і зовнішнього середовищ функціонування організації. На даному етапі необхідно провести діагностику діяльності та існуючого портфеля активів, можливих напрямів інвестування коштів, проаналізувати розвиток зовнішнього і внутрішнього середовища функціонування. Ці роботи дозволять визначити позицію досліджуваного господарюючого суб'єкта в галузевій і ринковій системі координат, визначити його сильні і слабкі сторони, позначити можливі напрямки розвитку соціально відповідальної поведінки.

2. Визначення стратегічних альтернатив розвитку КСВ в організації. З урахуванням результатів стратегічного аналізу визначається місія організації, а також середньо- і довгострокові цілі діяльності, на основі яких розробляються альтернативні цільові програми, які передбачають під собою взаємопов'язані блоки заходів, спрямовані на досягнення поставлених цілей і тим самим визначають конкретну стратегію розвитку КСВ.

3. Оцінка і вибір оптимальної стратегії розвитку КСВ. Визначаються ймовірні сценарії розвитку організації, проводиться оцінка ефективності запланованих соціальних програм.

4. Офіційне документальне оформлення обраної стратегії і закріплення осіб, відповідальних за її реалізацію і досягнення розроблених показників ефективності.

5. Реалізація заходів, що входять у затверджені стратегією цільові програми КСВ.

6. Підведення проміжних підсумків кожного етапу реалізації стратегії і оцінка результатів впровадження цільових програм, з внесенням необхідних коригувань з урахуванням змін зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства.

Для того щоб розробити ефективну бізнес-стратегію з урахуванням соціальної відповідальності, керівництву організації необхідно конкретизувати перелік соціальних та екологічних проблем, які відчуває їх бізнес. Слід визначити коло заінтересованих осіб-стейкхолдерів, які потребують соціальних ініціатив організації.

На основі соціального діалогу необхідно виявити не лише перспективних учасників реалізації соціальних програм, але й невідомі раніше джерела додаткових ресурсів. Документарно оформлені пропозиції соціальних ініціатив допоможуть розкрити нові перспективи розвитку бізнесу.

Одним з важливих способів забезпечення ефективності цього процесу є написання та оформлення соціального звіту.

Соціальний звіт будь-якої організації є важливим аспектом втілення ключових ідей концепції корпоративної соціальної відповідальності у повсякденну господарську практику та головним інструментом якісного інформування соціуму про здобутки на цьому поприщі.

Такі дії є актуальними, оскільки сприяють формуванню генеральної стратегії соціально відповідальної діяльності в тому напрямі, який є затребуваним зі сторони провідних груп стейкхолдерів, та який у майбутньому визначатиме перспективні горизонти удосконалення конкурентноспроможності організації.

У процесі підготовки соціального звіту необхідно розвивати внутрішню комунікацію, враховуючи інтереси внутрішніх стейкхолдерів, таких як персонал і менеджмент щодо оцінки їх ролі та значення в організації. Це впливатиме, в свою чергу, на формування ефективної корпоративної культури та продукуватиме високий рівень залученості співробітників організації до соціально орієнтованих ініціатив.

Стейкхолдерів можна розділити на чотири основні групи: споживачі, персонал організації, місцеві спільноти, присутні на територіях діяльності організації, інвестори компанії. Кожна з груп стейкхолдерів має свій набір потреб, задоволення яких (частково або повністю) очікується від конкретного підприємства.

Програмні заходи, що входять у стратегію КСВ, мають бути реалізованими з урахуванням орієнтації на соціальні очікування стейкхолдерів. Однак, як правило, бюджет, який організації можуть виділити на реалізацію програм КСВ, обмежений і задоволення одночасно всіх запитів об'єктивно неможливо. Для того щоб розробити найефективніший пакет програмних заходів КСВ в умовах обмеженого бюджету, необхідно визначати пріоритети щодо потреб, задоволення яких призведе до підвищення ефективності.

Система корпоративної соціальної відповідальності повинна стати невід'ємною складовою генеральної стратегії бізнес-діяльності, оскільки в неї залучені всі бізнес-процеси організації. Тому перш за все необхідно:

- 1) визначити місію організації в площині соціально відповідальної діяльності, визначити принципи соціальної відповідальності, які повинні стати головними цінностями для цілого спектру прийняття управлінських рішень;

- 2) розробити стратегію корпоративної соціальної відповідальності, спрямовану на підвищення економічної ефективності, дотримання екологічних норм і розширення соціальної відповідальності;

3) інтегрувати цю стратегію у загальну стратегію розвитку бізнесу. Ключовою умовою має стати активна взаємодія організації з усіма зацікавленими сторонами.

Для того щоб соціальний аспект діяльності корпорації гармонійно впливав в загальний напрямок основного бізнесу і соціально відповідальна діяльність приносила економічний ефект, необхідно запустити наступні механізми реалізації корпоративної соціальної відповідальності:

- створити структурний підрозділ з розвитку корпоративної соціальної відповідальності;
- провести навчання персоналу головним цінностям соціальної відповідальності;
- розробити та реалізувати соціальні програми;
- підготувати та опублікувати соціальний звіт.

Програми заходи, що входять до стратегії КСВ, мають орієнтуватись на соціальні очікування кожної з груп впливу організації. Однак, як правило, бюджет, який організації можуть виділити на реалізацію програм КСВ, обмежений і задоволення одночасно всіх запитів об'єктивно неможливо. Для того щоб розробити найбільш ефективний пакет програмних заходів КСВ в умовах обмеженого бюджету, необхідно оцінювати пріоритетність потреб, задоволення яких призведе до більшого результату.

У процесі удосконалення політики бізнес-організації у сфері прояву соціальної відповідальності необхідно враховувати наявність ширшого спектру результативної дії певних практик щодо задоволення інтересів інших груп стейкхолдерів. Також потрібно враховувати можливість кореляції двох рівнів. Під кореляцію першого рівня розуміється прямий взаємозв'язок між задоволенням інтересів однієї групи стейкхолдерів з паралельним задоволенням потреб інших груп стейкхолдерів. Наприклад, задоволення інтересів таких стейкхолдерів, як споживачі в отриманні якісних послуг сприятиме зростанню прибутку організації і, відповідно, забезпечення потреб інвесторів у підвищенні доходів.



Збільшення прибутку також сприятиме задоволенню потреб іншого стейкхолдера – персоналу, а саме:

- збільшення заробітної плати (інвестори зможуть за рахунок отриманого прибутку збільшити фонд заробітної плати);
- розвиток можливостей кар'єрного зростання (необхідність підвищення якості послуг неминуче сприятиме підвищенню кваліфікації персоналу, і в наслідку – кар'єрному зростанню).

Визначені взаємозв'язки підтверджують наявність можливостей опосередкованого забезпечення більшої кількості запитів зовнішніх і внутрішніх стейкхолдерів. Такий опосередкований вплив формує кореляції другого порядку.

У табл. 21.1 наведено результати з виявлення інтересів певних груп стейкхолдерів і визначено взаємозв'язки з іншими групами, що сприятиме визначенню пріоритетів при розробці політики соціальної відповідальності бізнес-організації.

Таблиця 21.1

АНАЛІЗ І ОЦІНКА ПРІОРИТЕТНИХ ПОТРЕБ СТЕЙКХОЛДЕРІВ

Стейкхолдери	Потреби і очікування стейкхолдерів	Кількість прямих кореляцій 1 рівень	Кількість непрямих кореляцій 2 рівень
Споживачі	- придбання якісного товару	6	6
	- невисока ціна	5	5
	- наявність товару	5	5
	- наявність гарантії на товар	7	7
	- асортимент товару (можливість вибору)	5	5
	- задоволення зростаючих потреб (нові види товарів)	5	5
	- пільгові ціни постійним клієнтам	5	5
	- сервісні послуги	7	7
Персонал	- зростання заробітної плати	8	6
	- кар'єрне зростання	6	5
	- можливість розвитку	6	4
	- наявність соціальних гарантій	7	5
	- сприятливі умови праці	8	4
	- стабільність	6	4
	- впевненість в майбутньому	7	5
	- цікава робота	6	5

Закінчення табл. 21.1

Територіальні громади	– доступність інформації про результати роботи підприємства	6	6
	– відсутність негативних наслідків для навколишнього середовища	5	5
	– розвиток інфраструктури місць присутності бізнес-суб'єктів	5	5
Інвестори	– отримання прибутку	8	6
	– зростання прибутку	6	5
	– розширення виробничих потужностей і сфери збуту	6	4
	– зменшення затрат на розвиток	7	5
	– зростання акцій	8	4
	– стабільність розвитку бізнес-процесів	6	4

На основі аналізу результатів праць І. Ансоффа, М. Мескон, Дж. Логзон, М. Руссо, П. Фуотс, Д. Аллена та ін. пропонується реалізація таких етапів розробки та впровадження стратегії КСВ:



1. Проведення аналітичних робіт (аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища функціонування компанії). На даному етапі необхідно провести діагностику діяльності та існуючого портфеля активів компанії, можливих напрямків інвестування коштів, проаналізувати розвиток зовнішнього і внутрішнього середовища функціонування. Ці роботи дозволять визначити позицію досліджуваного господарюючого суб'єкта в «галузевій

і ринковій системі координат», визначити його сильні і слабкі сторони, означити можливі напрями розвитку соціально відповідальної поведінки.

2. Визначення стратегічних альтернатив розвитку (формулювання сценаріїв розвитку КСВ в організації). З урахуванням результатів стратегічного аналізу визначається місія компанії, а також середньо- і довгострокові цілі організації, на основі яких розробляються альтернативні цільові програми, які передбачають під собою взаємопов'язані блоки заходів, спрямовані на досягнення поставлених цілей і тим самим визначають конкретну стратегію розвитку КСВ.

3. Оцінка і вибір оптимальної стратегії розвитку КСВ. Сформовані ймовірні сценарії розвитку компанії повинні бути проаналізовані з використанням пропонованих нижче критеріїв, за якими проводиться оцінка ефективності кожного з блоків соціальних програм компанії (сценаріїв).

4. Офіційне документарне оформлення обраної стратегії і закріплення осіб, відповідальних за її реалізацію і досягнення розроблених показників ефективності.

5. Реалізація заходів, що входять до затверджених стратегією цільових програм КСВ.

6. Підбиття проміжних підсумків кожного етапу реалізації стратегії і оцінка результатів впровадження цільових програм, з внесенням необхідних коригувань з урахуванням змін зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства.

Розробка стратегії КСВ повинна припускати реалізацію заходів за двома основними векторами:

- внутрішній (реалізація соціальної активності на мікрорівні всередині корпорації);
- зовнішній (реалізація заходів стратегії КСВ на макрорівні у взаємодії із зовнішнім середовищем).

Внутрішні соціальні програми пов'язані з розвитком персоналу, охороною здоров'я, створення безпечних умов праці, з вирішенням питань соціально відповідальної реструктуризації компанії, з підвищенням ефективності ведення бізнесу. Зовнішні соціальні програми спрямовані на розвиток місцевої громади, ведення добросовісної ділової практики, природоохоронну діяльність, а також на зміцнення репутації та іміджу корпорації.

Таким чином, стратегія КСВ формується з урахуванням цілеспрямованого встановлення і розвитку відносин з основними групами стейкхолдерів.

Список рекомендованої літератури

1. *Виттенберг Е. Я.* Социальная ответственность бизнеса на постсоветском пространстве / Е. Я. Виттенберг. – М.: РГГУ, 2011.
2. Звіт Міжнародної комісії з питань екології та розвитку [Електронний ресурс]: офіційні документи ООН. – Режим доступу: <http://www.un-documents.net/wced-ocf.htm>
3. *Колот А. М.* Соціальна відповідальність: теорія і практика розвитку: монографія / [А. М. Колот, О. А. Грішнова та ін.]; за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. А. М. Колота. – К.: КНЕУ, 2012. – 501 с.
4. *Колот А. М.* Соціальна відповідальність: навч. посіб. / [А. М. Колот, О. А. Грішнова та ін.]; за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. А. М. Колота. – К.: КНЕУ, 2014. – 552 с.
5. *Колот А.* Сучасна філософія корпоративної соціальної відповідальності: еволюція поглядів / А. Колот // Україна: аспекти праці. – 2013. – № 8. – С. 3–17.
6. *Петрашко Л. П.* Корпоративна відповідальність: кроскультурні моделі та бізнес-практики: монографія / Л. П. Петрашко. – К.: КНЕУ, 2013.
7. *Тульчинский Г. Л.* Бренд-интегрированный менеджмент: каждый сотрудник в ответе за бренд / Г. Л. Тульчинский, В. И. Терентьева. – М.: Вершина, 2006. – 352 с.
8. *Тульчинский Г. Л.* Корпоративная социальная ответственность: технологии и оценка эффективности: учеб. для бакалавров / Г. Л. Тульчинский; Высш. шк. экономики, Нац. исслед. ин-т. – М.: Юрайт, 2014. – 338 с.
9. *Шталь Т. В.* Социальный маркетинг и социальная ответственность бизнеса: взаимосвязи и результаты / Т. В. Шталь, О. О. Тищенко // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2012. – № 4. – С. 97–104.
10. Концепція національної стратегії соціальної відповідальності бізнесу [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.svb.org.ua/publications/kontseptsiya-natsionalnoi-strategii-sotsialnoi Vidpovidalnosti—biznesu](http://www.svb.org.ua/publications/kontseptsiya-natsionalnoi-strategii-sotsialnoi-Vidpovidalnosti—biznesu).

Навчальне видання

КОЛОТ Анатолій Михайлович
ШВИДАНЕНКО Генефа Олександрівна

СТВОРЕННЯ ВЛАСНОГО БІЗНЕСУ

НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК

За загальною редакцією
А. М. Колота, Г. О. Швиданенко

Редактор *В. Македон*
Художник обкладинки *Т. Зябліцева*
Коректор *Н. Підлужна*
Верстка *М. Криворученко*

Підп. до друку 12.10.17. Формат 60×84/16. Папір офсет. № 1.
Гарнітура Тип Таймс. Друк офсетний. Ум.-друк. арк. 18,25.
Обл.-вид. арк. 20,76. Наклад 100 прим. Зам. 17-5285.

Державний вищий навчальний заклад
«Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»
03680, м. Київ, проспект Перемоги, 54/1

Свідоцтво про внесення до Державного реєстру
суб'єктів видавничої справи (серія ДК, № 235 від 07.11.2000)

Тел./факс (044) 537-61-41; тел. (044) 537-61-44
E-mail: publish@kneu.kiev.ua