МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
МИКОЛАЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Навчально-науковий інститут економіки та управління

Факультет менеджменту

Кафедра готельно-ресторанної справи та організації бізнесу

Підприємництво і бізнес-культура

МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ
ДЛЯ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ ТА САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ
для здобувачів вищої освіти третього освітньо-наукового ступеня PhD
2 року навчання
спеціальності 073 «Менеджмент»

Миколаїв

2020

УДК 334.722:005.73
П32

Рекомендовано методичною комісією факультету менеджменту Миколаївського національного аграрного університету, протокол № від року.

Укладач: Піюренко Ілона Олексіївна

Рецензенти:
І.О. Банєва – д.е.н., професор, кафедри готельно – ресторанної справи та організації бізнесу Миколаївського державного аграрного університету;
О.Ю. Єрмаков - д.е.н., професор кафедри Національний університет біоресурсів і природокористування;

© І.О. Піюренко, 2020
© МНАУ

ПЕРЕДМОВА

Актуальність вивчення курсу «Підприємництво і бізнес - культура». В умова становлення й розвитку ринкової економіки провідною формою господарювання має бути підприємництво - особливий вид діяльності, що характеризується самостійністю, ініціативою, компетентністю, відповідальністю, ризикованістю, орієнтацією на досягнення максимального результату. Саме підприємництво здатне прискорити реформування української економіки, забезпечити збільшення обсягів виробництва, прискорення науково-технічного прогресу, зростання добробуту суспільства та кожного його члена. Вивчення теоретичних і практичних основ підприємництва і бізнес - культури є тим підґрунтям, на якому базується якісна підготовка здобувачів вищої освіти.

Метою вивчення дисципліни «Підприємництво і бізнес - культура» є оволодіти комплексом знань і навичок у сфері підприємницької діяльності та бізнес – культури, організації і функціонування підприємств в Україні.

Завдання курсу забезпечити подальше поглиблення теоретичних знань здобувачів та отримання ними практичних навичок, необхідних для правильного ведення бізнесу на підприємствах, а також визначати організаційні заходи щодо формування та підвищення ефективності організаційної культури під час провадження підприємницької діяльності.

Вивчення дисципліни передбачає набуття знань і практичних навиків, вивчення методів ведення бізнесу, методики формування стратегії підприємництва, адаптування власної моделі поведінки до умов соціокультурного середовища.

Предметом навчальної дисципліни є вивчення теоретичних положень та практичних навичок ведення бізнесу.

Внаслідок вивчення даної дисципліни здобувач повинен **знати:**

- сутність та основне призначення агробізнесу та підприємництва;
- організаційно-правові форми господарювання;
- володіти методами вивчення та прогнозування ринкового середовища для і визначати найбільш раціональні форми організації бізнесу;
- аналізувати особистісні якості підприємця, культуру бізнесу та необхідні умови для успіху в бізнесі.
- особливості підприємницької діяльності та функції бізнес-культури;
- технології попередження та усунення бізнес-конфліктів;
- особливості використання соціально-психологічних методів управління в контексті формування бізнес-культури;
- принципи сучасної етики бізнесу;
- ціннісні аспекти підприємництва та бізнес-культури;
- елементи ідеології організації та методи формування, підтримки та розвитку організаційної культури;
- особливості організаційної культури в період трансформації бізнесу, методи та інструменти трансформації бізнес-культури.

Внаслідок вивчення даної дисципліни здобувач повинен **вміти:**

- визначити перспективні види бізнесової діяльності;
- розробляти засновницькі документи, бізнес-план і відкривати власну справу;

- вміти розробляти договори на оренду землі і майна, з реалізації продукції (послуг) та ресурсного забезпечення;
- вміти визначати розмір орендної плати, економічну ефективність роботи підприємницьких структур;
- аналізувати та ідентифікувати етичні проблеми в сфері бізнесу;
- ідентифікувати цінності особи та групи;
- цілеспрямовано формувати імідж, що задовольняв би статусним вимогам;
- визначати організаційні заходи щодо формування та підвищення ефективності організаційної культури;
- визначати ключові характеристики організаційної культури;
- адаптувати власну модель поведінки до умов соціокультурного середовищ

ЗМІСТОВНИЙ МОДУЛЬ 1. СОЦІАЛЬНО – ЕКОНОМІЧНІ ОСНОВИ ПІДПРИЄМНИЦТВА

Тема1. Соціально – економічні основи підприємництва

1. Сутність підприємництва в його сучасному розумінні. Характеристика основних функцій та завдань підприємництва, визначення бізнесу і його ознаки та стратегія і тактика бізнесу.

2. Порядок реєстрації суб'єктів підприємницької діяльності.

1. Сутність підприємництва в його сучасному розумінні. Характеристика основних функцій та завдань підприємництва, визначення бізнесу і його ознаки та стратегія і тактика бізнесу.

В Україні поширеним визначенням підприємства є поняття, прописане в Господарському кодексі України, а саме: "Підприємництво — це самостійна, ініціативна, систематична, на власний ризик господарська діяльність, що здійснюється суб'єктами господарювання (підприємцями) з метою досягнення економічних і соціальних результатів та одержання прибутку".

До основних принципів підприємництва належать:

— вільний вибір діяльності на добровільних засадах;

— залучення до підприємницької діяльності майна і засобів юридичних осіб і громадян;

— самостійне формування програми діяльності, вибір постачальників, споживачів виготовленої продукції, установлення цін відповідно до витрат виробництва із дотриманням діючого законодавства;

— вільне наймання працівників;

— залучення і використання матеріально-технічних, фінансових, трудових, природних та інших ресурсів, використання яких не заборонено чи не обмежено законодавством;

— вільний розподіл прибутку, що залишається після внесення платежів, установлених законодавством;

— самостійне здійснення підприємцем (юридичною особою) зовнішньоекономічної діяльності;

— використання будь-яким підприємцем належної йому частини валютного виторгу за власним розсудом.
Підприємницька діяльність — робота індивіда, що ґрунтується на розвитку особистісних факторів, розширенні знань про свої можливості, спрямована на досягнення найкращого результату в господарській діяльності, одержання економічної вигоди і, насамперед, присвоєння додаткового продукту.

Сутність підприємництва більш глибше розкривається через його основні функції — інноваційну (творчу), ресурсну, організаційну, стимулювальну (мотиваційну) рис.1.1

Суб'єктами підприємницької діяльності (підприємцями) в Україні можуть бути:

— громадяни України, інших держав, особи без громадянства, не обмежені законом у правоздатності або дієздатності;

— юридичні особи всіх форм власності, встановлених Господарським кодексом України;

— об'єднання юридичних осіб, що займаються в Україні діяльністю на умовах угоди про розподіл продукції.

Рис.1.1 Основні функції підприємницької діяльності

Не допускається заняття підприємницькою діяльністю таких категорій громадян: військовослужбовців, службових осіб органів прокуратури, суду, державної безпеки, внутрішніх справ, державного арбітражу, державного нотаріату, а також органів державної влади і управління, які покликані здійснювати контроль за діяльністю підприємств.

Особи, яким суд заборонив займатися певною діяльністю, не можуть бути зареєстровані як підприємці з правом здійснення відповідної діяльності до закінчення терміну, встановленого вироку суду, особи, які мають непогашену судимість за крадіжки, хабарництво, інші корисливі злочини, не можуть бути зареєстровані як підприємці, не можуть виступати співзасновниками підприємницьких організацій, а також займати в підприємницьких товариствах та спілках

(об'єднаннях) керівні посади і посади, пов'язані з матеріальною відповідальністю.

Законодавчими актами передбачено обмеження в здійсненні підприємницької діяльності, зокрема законодавчо встановлено перелік видів діяльності, підприємництво в яких не застосовується. Таким чином визначено об'єкти підприємницької діяльності.

Окремі види потребують спеціального дозволу (ліцензії). Ліцензуванню підприємницької діяльності підлягають лише ті види підприємницької діяльності, які безпосередньо впливають на здоров'я людини, навколишнє природне середовище та безпеку держави.

Важливими рушійними силами підприємництва с також економічний інтерес та економічна конкуренція (рис. 1.2).

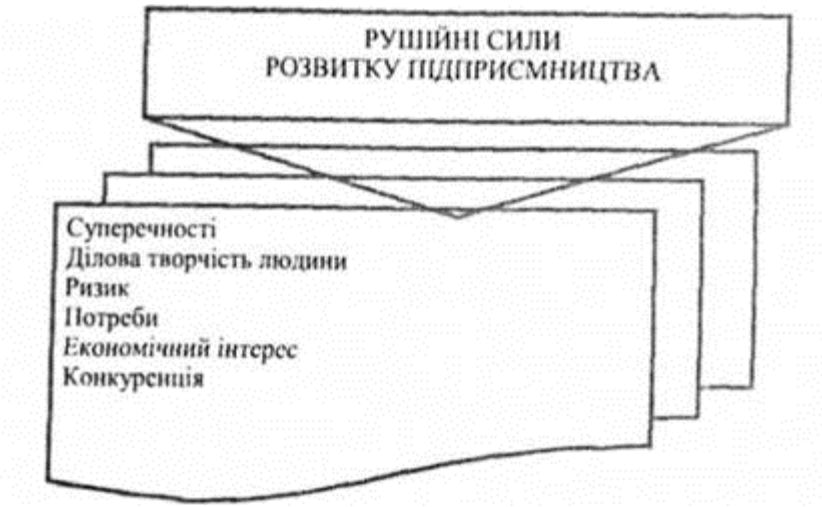

Рис.1.2 Рушійні сили розвитку підприємництва

Економічний інтерес — це форма реалізації потреби, це користь, вигода, яка досягається в процесі реалізації економічних відносин. Якщо економічні відносини не реалізують економічних інтересів, то суб'єкти господарювання намагаються досягти своєї вигоди розширенням діючих економічних відносинами (порушують закони, розвивають тіньову економіку тощо).

Бажання підвищити свій добробут заохочує людину працювати ефективніше і продуктивніше, і це зрозуміло, тому що така праця, як правило, дає кращі результати.

Система стимулів — надзвичайно важлива характеристика системи підприємництва. Очікування винагороди виступає як рушійна сила підприємництва, що стимулює підприємців виробляти більше, а роботодавців — витрачати ресурси раціонально. Стимули, виконуючи свою роль з обслуговуванням підприємництва, мають різний вплив на ставлення людей до праці.

Економічна конкуренція —це суперництво між підприємцями щодо задоволення власних інтересів, пов'язаних із продажем виробленої продукції, виконанням робіт, наданням послуг одним і тим самим споживачам.

Елементи системи бізнесу — це підприємницький, споживчий, трудовий, державний бізнес.

Підприємницький бізнес — один з найбільш динамічних видів бізнесу. Його суб'єктами виступають як фізичні, так і юридичні особи, їх діловий інтерес — одержання прибутку (доходу) — реалізується через виробництво і продаж продукції (виконання робіт, надання послуг). Тому підприємницький бізнес поділяють на виробниче, комерційне і фінансове підприємництво

Комерційне підприємництво — обмін, розподіл і споживання товарів. Це торгові заклади, біржі.

Фінансове підприємництво поширюється на обіг, вартісний обмін. Цьому сприяють банки, фондові біржі.

Споживчий бізнес — масове явище в ринкових відносинах, оскільки він, по-перше, здійснюється всіма громадянами, на противагу підприємницькому бізнесу, відображує загальну участь людей у системі ділових відносин. учасниками споживчого бізнесу виступають і підприємці — як споживачі продукції інших фірм. Слід зазначити, що споживачі, як правило, не лише пасивна сторона в угодах з підприємцями, вони є рівноправними учасниками ділових відносин. Діловий інтерес споживачів — придбання товарів та послуг — реалізується самостійним встановленням контактів з виробниками і продавцями продукції (послуг) та пошуком контрагентів за принципом максимізації вигоди.

Трудовий бізнес — це бізнес громадян, які працюють за наймом. Як і споживачі, вони є не пасивною стороною в угодах з підприємцями, а рівноправними учасниками відносин з ними. Діловий інтерес найманих працівників — одержати доходи — реалізується працею у підприємницькій фірмі на контрактній або іншій основі. Якщо для підприємців виграшем в угодах є кінцевий доход фірми після збуту продукції, то для найманих працівників — особистий доход, який вони одержують за виконання своїх посадових обов'язків.

Державний бізнес здійснюють державні органи, які також безпосередньо виходять на ринок з діловими пропозиціями. При цьому органи є рівноправними партнерами інших учасників ділових відносин. Проте діловий інтерес держави не може не відрізнятися від ділових інтересів інших суб'єктів. Основою ділового інтересу держави є потреба в здійсненні пріоритетних загальнодержавних науково-технічних, науково-

виробничих (як правило, науко- і капіталомістких) та інших програм, здатних принести користь державі і його громадянам.

Принцип взаємної вигоди сторін за такими угодами інший — підприємницькі фірми стимулюються державою для участі в цих програмах, а сама держава не має можливості реалізувати такі програми. Основою державного бізнесу є державна власність на засоби виробництва, інформацію, продукцію інтелектуальної праці, цінні папери, грошові фонди.

2. Порядок реєстрації суб'єктів підприємницької діяльності.

Успіх у здійсненні підприємницької діяльності залежить від багатьох факторів. Однією з необхідних умов досягнення успіху в бізнесі є вдалий початок справи. Механізм створення власної справи — це складний і багатоаспектний процес, що потребує глибоких знань з економіки, права, психології тощо.

Організувати фірму, відкрити власну справу нелегко. Процедура створення власного бізнесу специфічна для кожного конкретного випадку. Проте існує низка загальних проблем, з якими так чи інакше доводиться стикатися підприємцеві-початківцю, тому можна говорити про існування узагальненої технології започаткування підприємства, яку й потрібно опанувати під час вивчення цієї теми.

Загальновідомо, що аби розпочати бізнес, необхідні гроші та певні компетенції підприємця щодо їх застосування. Але визнаним є й той факт, що відправною точкою, з якої починається власна справа, є ідея, покладена в її основу. Тому, починаючи вивчати цю тему, насамперед варто розглянути поняття підприємницької ідеї, ознайомитися з джерелами пошуку ідей та опанувати методи їх пошуку.

Підприємницька ідея нерозривно пов’язана зі сферою її реалізації, тому, перш ніж прийняти остаточне рішення на користь тієї або іншої ідеї, необхідно оцінити її, по-перше, з

погляду особистісних факторів і, по-друге, з погляду об'єктивних зовнішніх обмежень господарювання в тій чи іншій сфері.

Наступним кроком є визначення правового статусу створюваного підприємства. Рішення, яке буде прийнято на цьому етапі, визначить права, обов'язки та відповідальність майбутнього підприємства перед державою, третіх осіб стосовно фірми, а також взаємовідносини між власниками всередині підприємства. Останнє пов'язане з визначенням типу підприємства, який залежатиме від бажання підприємця обрати певний спосіб процедури прийняття рішення (колективний чи одноосібний). Прийняття цього рішення знайде своє продовження і відображення під час вибору організаційної форми майбутнього підприємства.

З огляду на це даний етап є особливо важливим як стосовно практичного здійснення, так і в плані теоретичного вивчення.

Під час вивчення теми необхідно з'ясувати сутність поняття «організаційна форма бізнесу», розглянути типові форми організації бізнесу (таблиця 1.1), а також критерії їх вибору.

Для прийняття обґрунтованого рішення щодо організаційної форми необхідно з'ясувати переваги та недоліки кожної з передбачених чинним законодавством організаційних форм підприємницької діяльності в Україні: індивідуальне підприємництво фізичних осіб, приватне підприємство, товариство з обмеженою відповідальністю, товариство з додатковою відповідальністю, повне товариство, командитне товариство, акціонерне товариство відкритого та закритого типу (таблиця 1.1).

Коли йдеться про вибір організаційної форми підприємства, увага приділяється найбільш значущим ознакам, за якими такі форми різняться. Насамперед до них належать: джерела майна як матеріальної основи господарської діяльності, кількість власників використовуваного капіталу та учасників створюваного підприємства; межі майнової відповідальності; спосіб розподілу прибутків і збитків; форма управління суб'єктом господарювання тощо. Крім того, прийняття рішення щодо вибору організаційно-правової форми підприємства залежить від багатьох інших чинників, починаючи від

особливостей середовища майбутнього бізнесу і завершуючи особистими якостями та уподобаннями самого підприємця.

Зауважимо також, що в разі заснування малого підприємства необхідно враховувати специфічні фактори, які впливають на процес його створення та функціонування (табл. 1.2).

Враховуючи характеристики, переваги і недоліки, а також чинники вибору організаційної форми, можна прийняти обґрунтоване рішення щодо правового статусу майбутнього підприємства.

Наступним етапом технології створення є визначення стратегічних і конкретних цілей діяльності новостворюваного суб'єкта підприємництва, які мають відповідати певним критеріям і підтверджуватись необхідними розрахунками.

Останнім етапом у створенні нового підприємства є його державна реєстрація. Виходячи з цього, особливу увагу потрібно звернути на процедуру та зміст її етапів.

Організація підприємства має процесуальний характер. Для того, аби підприємство було визнане як суб'єкт підприємницької діяльності, його потрібно зареєструвати певним чином і в певному порядку.

В Україні протягом останнього часу діє типова схема процедури державної реєстрації новостворюваного підприємства. Варто звернути увагу, що послідовність кроків, а також їх зміст суттєво відрізняються для фізичних (рис. 1.4) та юридичних осіб (рис. 1.5). Для реєстрації суб'єктів підприємницької діяльності — фізичних осіб на сьогодні діє спрощена схема державної реєстрації.

Насамкінець наголосимо, що приступити до здійснення певних видів господарської діяльності (відповідно до чинного законодавства) можна лише після отримання ліцензії — дозволу на здійснення конкретного виду підприємницької діяльності.

СУТНІСНА ПОРІВНЯЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВИХ ФОРМ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ **Таблиця 1.1**

Організаційно-правова форма	Сутнісна характеристика	**Організаційно-економічні та соціальні**	
		переваги	недоліки
Одноосібне володіння	Підприємство (володіння), власником якого є фізична особа або родина	• Простота заснування • Повна самостійність, свобода та оперативність дій • Максимально можливі спонукальні мотиви до ефективного господарювання • Збереження комерційної таємниці	• Труднощі із залученням великих інвестицій та одержанням кредитів • Повна відповідальність за борги • Брак спеціалізованого менеджменту • Невизначеність терміну функціонування
Господарське товариство (партнерство)	Об'єднання власників капіталів кількох фізичних або юридичних осіб за умов: • рівного розподілу ризику і прибутку; • спільного контролю результатів бізнесу; • безпосередньої участі в діяльності	• Ширші можливості для ефективної діяльності • Збільшення фінансової незалежності та дієздатності • Більша свобода дій і виваженість управлінських рішень • Можливість залучення до управління товариством професійних менеджерів	• Загроза окремим партнерам через солідарну відповідальність • Можливість банкрутства через професійну некомпетентність одного з партнерів • Збільшення ймовірності господарського ризику через недостатню передбачуваність процесу і результатів діяльності
Корпорація (акціонерне товариство)	Підприємство, власником якого є акціонери, що несуть обмежену відповідальність (у розмірі свого внеску в акціонерний капітал), але розпоряджаються прибутком через участь у загальних зборах акціонерів	• Реальна можливість залучення необхідних інвестиційних ресурсів • Більша здатність до нарощування обсягів виробництва (послуг) • Наявність лише обмеженої відповідальності акціонерів • Тривалість функціонування	• Наявність розбіжностей між правами власності та функцією контролю діяльності • Сплата більших податків через оподаткування спочатку прибутку, а потім одержуваних дивідендів • Існування потенційних можливостей для зловживань із боку посадових осіб

Таблиця 1.2ГРУПУВАННЯ ФАКТОРІВ, ЩО ВПЛИВАЮТЬ НА СТВОРЕННЯ ТА ФУНКЦІОНУВАННЯ МАЛИХ ПІДПРИЄМСТВ

Група факторів	Фактори
Фінансові	Відсутність належної системи фінансування, кредитування, страхування малих підприємств. Чинна система оподаткування і податкові пільги для малих підприємств. Відсутність належної державної фінансової підтримки розвитку малих підприємств
Економічні	Загальний стан і стабільність економіки країни. Рівень інфляції. Надійність національної грошової одиниці та стан грошового обігу. Темпи і послідовність роздержавлення і приватизації
Організаційні	Процедура організації створення малих підприємств. Наявність інформації про можливі сфери діяльності малих підприємств. Відсутність інформаційної, консультативної та науково-методичної допомоги малим підприємствам. Умови розвитку зовнішньоекономічної діяльності малих підприємств
Психолого-професійні	Психологічна готовність створювати малі підприємства та здійснювати відповідну діяльність. Емоційна діяльність та відчуття престижності справи. Наявність і можливість одержання професійних знань щодо організації створення і діяльності малих підприємств
Правові	Правова база здійснення діяльності малих підприємств. Наявність правових гарантій функціонування малих підприємств. Система нормативних та інструктивних документів щодо регулювання діяльності малих підприємств
Ресурсні	Способи та можливість залучення початкового капіталу для створення і діяльності малих підприємств. Система матеріально-технічного забезпечення малих підприємств. Наявність і способи отримання виробничих площ для малих підприємств
Соціальні	Ставлення держави до підприємницької діяльності, зокрема до малих підприємств. Громадська думка щодо розвитку малих підприємств взагалі і особливо в сільській місцевості. Стан ринкової інфраструктури для забезпечення функціонування малих підприємств. Рівна і справедлива конкуренція на ринку товарів і послуг

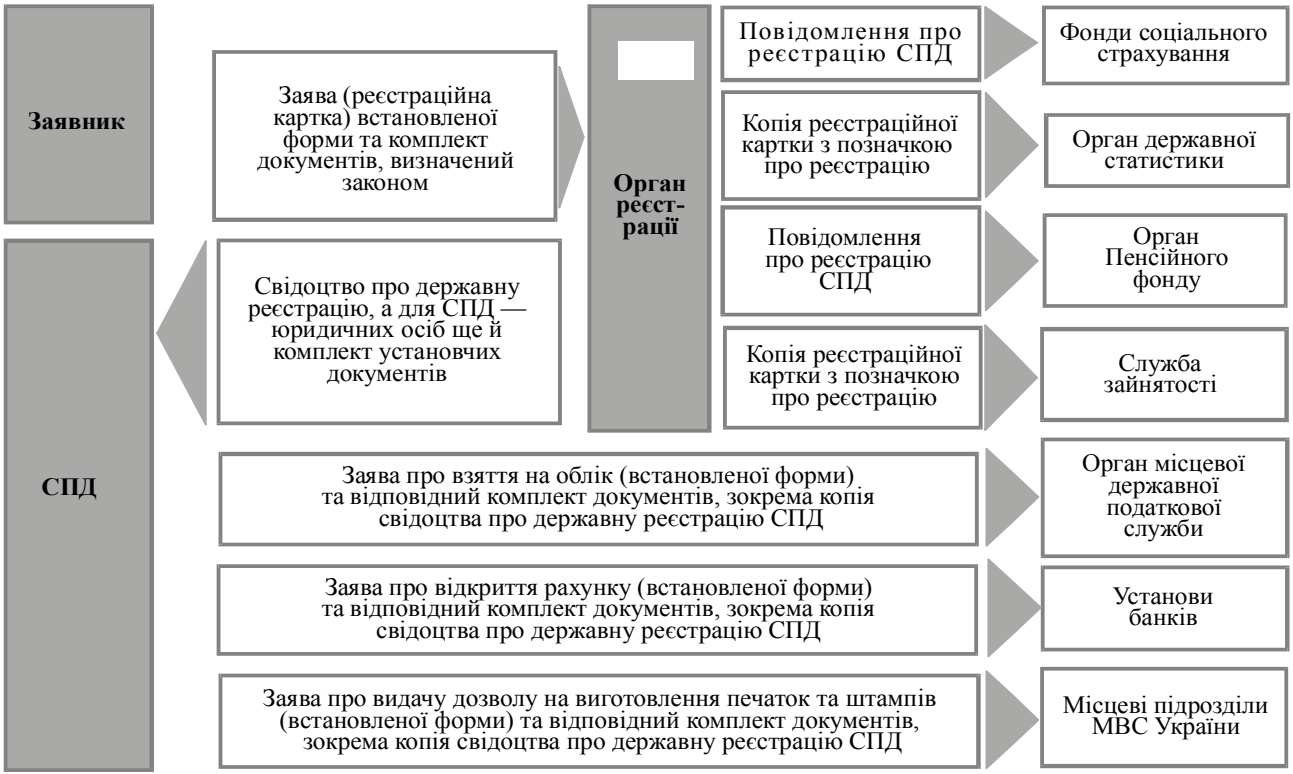

Рис. 1.3. Загальна схема проведення реєстрації суб'єктів підприємницької діяльності (СПД) в Україні

Таблиця 1.3

ТИПОВА СХЕМА ДЕРЖАВНОЇ РЕЄСТРАЦІЇ НОВОСТВОРЕНОГО ПІДПРИЄМСТВА В УКРАЇНІ

Кроки	Назва послідовних дій	Короткий зміст дії	Підсумковий документ
0	Рішення про створення нового підприємства	Вибір видів підприємницької діяльності. Пошук партнерів. Підготовка бізнес-плану	Бізнес-план
1	Збори засновників	Вибір організаційно-правової форми підприємства. Вибори або призначення керівника новоствореного підприємства	Витяг із протоколу зборів
2	Підготовка документів про заснування	Підготовка проектів статуту підприємства або договору про заснування. Нотаріальне засвідчення підписів керівників фірми на установчих документах. Сплата державного мита	Статут підприємства. Установчий договір. Нотаріальне засвідчення документів. Квитанція про сплату державного мита
3	Звернення до банку	Формування статутного фонду товариств з обмеженою та додатковою відповідальністю на тимчасовому розрахунковому рахунку (30 % статутного фонду)	Довідка банківської установи
4	Звернення до державного органу реєстрації	Подання необхідних документів до місцевого органу державної адміністрації	Комплект документів відповідно до законодавства
5	Здійснення процесу реєстрації	Виписування та видача свідоцтва про реєстрацію. Подання реєстраційних карток до органу статистики, податкової інспекції, Пенсійного фонду та Фонду соціального страхування	Свідоцтво про реєстрацію підприємства
6	Звернення до органу державної статистики	Занесення до Єдиного державного реєстру підприємств та організацій. Присвоєння ідентифікаційного коду і кодів класифікаційних ознак	Довідка про включення до ЄДРПОУ з ідентифікаційним кодом та кодом класифікаційних ознак, що подаються і у свідоцтві про реєстрацію
7	Реєстрація	Взяття на облік у міському або	Повідомлення з

	підприємства у Пенсійному фонді	районному органі Пенсійного фонду України за місцезнаходженням підприємства	реєстраційним номером платника збору, ставкою та термінами його перерахування. Довідка для відкриття рахунку в банку
8	Реєстрація підприємства у Фондах соціального страхування	Взяття на облік за місцезнаходженням підприємства у відповідних фондах як платника страхових внесків (на випадок безробіття, від нещасних випадків на виробництві та професійних захворювань, із тимчасової втрати працездатності)	Страхове свідоцтво та три Повідомлення про реєстрацію платника відповідних страхових внесків
9	Взяття на облік в органі державної податкової служби за місцезнаходженням підприємства	Надання необхідного комплекту документів. Вибір загальної або спрощеної (робота за єдиним податком, за спеціальним торговельним патентом, за фіксованим податком) системи оподаткування, обліку та звітності	Довідка про взяття на облік платника податків за формою № 4 — ОПП
10	Звернення до місцевого органу внутрішніх справ	Подання необхідного комплекту документів та отримання дозволу на виготовлення печатки і штампів	Дозвіл на оформлення замовлень на виготовлення печаток і штампів
11	Звернення до штемпельно-гравірувальної майстерні	Виготовлення печатки й штампів для заснованого підприємства (організації)	Печатки і штампи
12	Звернення до банківської установи	Подання необхідних документів для відкриття поточного, депозитного, карткового та інших рахунків	Відкритий розрахунковий рахунок. Повернення до Пенсійного фонду відривного корінця Довідки для відкриття рахунку в банку

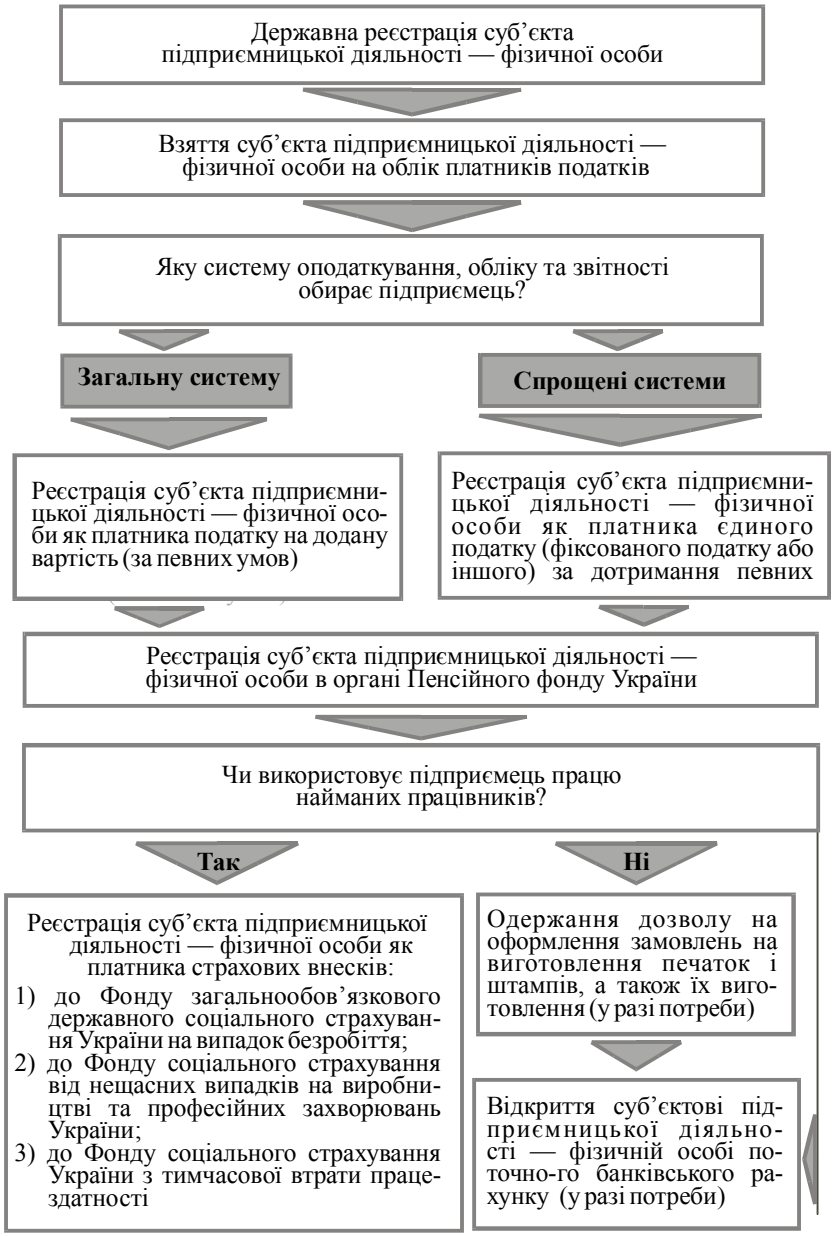

Рис. 1.4. Схема реєстрації суб'єкта підприємницької діяльності — фізичної особи

Рис. 1.5. Схема реєстрації суб'єкта підприємницької діяльності — юридичної особи

План семінарського заняття

1. Підприємницька ідея, її джерела та методи пошуку.
2. Вибір типу та організаційно-правової форми підприємства.
3. Технологія створення нового підприємства.
4. Ліцензування підприємницької діяльності.

Контрольні запитання

1. Дайте визначення підприємницькій діяльності.
2. Назвіть принципи підприємницької діяльності
3. Назвіть рушійні сили підприємницької діяльності.
4. Перерахуйте осіб яким не дозволено займатися підприємницькою діяльністю згідно законодавства України.
5. Дайте визначення економічній конкуренції.
6. Наведіть групи факторів, що впливають на створення та функціонування малих підприємств.
7. Наведіть відмінності у порядку реєстрації ФОП та юридичної особи.

Тема 2. Типологія підприємництва

1. Типи підприємницької діяльності

Розглядаючи тему, варто звернути увагу на те, що підприємництво може набирати різноманітних форм і охоплювати різні сфери діяльності.

Тип (вид) підприємницької діяльності може визначатися місцем вкладання праці у процесі виконання місії і досягнення підприємницького інтересу. Будь-який бізнес тією чи іншою мірою пов'язаний з основними фазами відтворювального циклу — виробництвом продукції, виконанням робіт і наданням послуг, обміном і розподілом товарів, а також їх споживанням. Згідно з цим і виокремлюються види підприємницької діяльності.

Підприємництво може здійснюватись у двох основних видах або їх комбінації: перший — здійснення будь-якого виду виробничої діяльності (тобто виробництво товару, продукту, послуги); другий — виконання посередницької функції

(переміщення товару від виробника до споживача, торгівля, комерція тощо (рис. 1.6).

Крім двох основних видів підприємницької діяльності розглядають ще один — підприємництво у фінансовій сфері, яке, з одного боку, належить до посередницької діяльності, а з іншого — до надання безпосередніх фінансових послуг. Це перетворює фінансове підприємництво у складову частину кожного з обох основних видів підприємницької діяльності.

Зауважимо, що останнім часом деякі автори виокремлюють як самостійний вид консультативну підприємницьку діяльність (консалтинг). Це можна пояснити зростанням ролі і значення консалтингу для підприємств, що функціонують в умовах динамічного, невизначеного та швидкоплинного оточення. Особливість консультативного підприємництва полягає в тому, що фірма, яка здійснює цей вид діяльності, не має змоги показати «зразок свого товару», «зразок своєї послуги».

Вивчаючи перше питання теми, необхідно усвідомити, що з огляду на загальнодержавні (національні) інтереси пріоритетного значення має набувати виробниче підприємництво, оскільки суспільне багатство залежить, насамперед, від стану сфери матеріального виробництва.

Наступним кроком у вивченні теми має стати ознайомлення із сутнісною характеристикою виробничої, посередницької та фінансової підприємницької діяльності.

Отже, тип (вид) підприємницької діяльності визначається тим місцем, яке вона посідає у процесі задоволення споживчого інтересу. На практиці порівняно самостійні види бізнесу можуть переплітатися, доповнювати один одного.

Останнім етапом розгляду теми має бути характеристика ринкового середовища та поведінка на ньому суб'єктів господарювання.

Варто зважати на те, що динаміка створення та ефективного функціонування суб'єктів підприємництва забезпечується передусім певними умовами його діяльності. Крім того, практичне функціонування суб'єктів підприємництва на ефективному рівні можливе лише за наявності певної ситуації — відповідного підприємницького середовища.

Розглядаючи середовище підприємницької діяльності, необхідно виходити з того, що природним середовищем успішного розвитку підприємництва є ринкова економіка з притаманними їй розвиненими нормативно-правовими та економічними регуляторами, а також відповідною інфраструктурою. При цьому важливо з'ясувати параметри (елементи) підприємницького середовища і дати оцінку їх сучасного стану.

На підставі оцінки стану і дослідження проблем формування сучасного середовища розвитку бізнесу потрібно розглядати умови посилення підприємницької активності.

Рис. 1.6. Типологія виробничої та посередницької підприємницької діяльності

План семінарського заняття

1. Типи професійної підприємницької діяльності, їхні особливості та сфери реалізації.
2. Виробнича підприємницька діяльність.
3. Посередницька підприємницька діяльність.
4. Підприємництво у фінансовій сфері.
5. Середовище і передумови активізації підприємництва.

Контрольні питання

1. Назвіть типи підприємницької діяльності.
2. На які види поділяється посередницька діяльність.
3. Наведіть суб'єктів такого виду підприємницької діяльності як агентування
4. Хто провадить торговельно – комерційну діяльність?
5. Що може виступати об'єком аукціонної торгівлі?
6. Що виступає суб'єктами біржового підприємництва?
7. Наведіть визначення таких понять як опціони та ф'ючерсні контракти.

Тема3. Організаційні форми підприємств

1. Характеристика приватної, державної та комунальної власності.
2. Перспективні форми сучасних підприємств**.**
3. Принципи кооперації та інтеграції, які використовуються сучасними сільськогосподарськими підприємствами.

1. **Характеристика приватної, державної та комунальної власності.**

В ЦК України визначено такі **форми власності** як:

- власність Українського народу;
- приватну власність;
- державну власність;
- комунальну власність.
- колективна

Суб'єктами права приватної власності є фізичні та юридичні особи.

Суб'єктом права державної власності є держава Україна. Від імені та в інтересах держави України право власності здійснюють відповідно органи державної влади. Майно, що знаходиться у державній власності, може передаватися юридичним особам публічного права на основі повного господарського відання (державним підприємствам) або оперативного управління (казенні підприємства).

Суб'єктами права комунальної власності визнаються територіальні громади. Управління майном, що є у комунальній власності, здійснюють безпосередньо територіальна громада та утворені нею органи місцевого самоврядування.

Щодо **видів права власності**, то можна виділити наступні:

право приватної власності: - право власності фізичних осіб;

- право власності юридичних осіб;

право державної власності:

- право повного господарського володіння;

- право оперативного управління;

право комунальної власності:

- право власності територіальних громад;

право спільної власності: - право спільної часткової власності

- право спільної сумісної власності.

2. Перспективні форми сучасних підприємств.

Глобальні інтеграційні процеси, які відбуваються і охоплюють всі галузі економіки країни, призводять до появи фінансово-промислових груп, холдингових компаній, транснаціональних корпорацій та інших організаційно-правових форм об'єднань підприємств. Тому найбільш перспективними з позицій конкурентоспроможності є об'єднання, пов'язані як з виробництвом, так і з переробкою, реалізацією аграрної продукції, фінансовим забезпеченням.

Основні організаційно-правові форми об'єднань підприємств в Україні Таблиця 1.4

№ п/п	Організаційно-правова форма об'єднань підприємств	Характеристика
1	Асоціація	договірне об'єднання, створене з метою постійної координації господарської діяльності підприємств, що об'єдналися, шляхом централізації однієї або кількох виробничих та управлінських функцій, розвитку спеціалізації і кооперації виробництва, організації спільних виробництв на основі об'єднання учасниками фінансових та матеріальних ресурсів для задоволення переважно господарських потреб учасників асоціації
2	Корпорація	договірне об'єднання, створене на основі поєднання виробничих, наукових і комерційних інтересів підприємств, що об'єдналися, з делегуванням ними окремих повноважень централізованого регулювання

		діяльності кожного з учасників органам управління корпорації
3	Консорціум	тимчасове статутне об'єднання підприємств для досягнення його учасниками певної спільної господарської мети (реалізації цільових програм, науково-технічних, будівельних проектів тощо)
4	Концерн	статутне об'єднання підприємств, а також інших організацій, на основі їх фінансової залежності від одного або групи учасників об'єднання, з централізацією функцій науково-технічного і виробничого розвитку, інвестиційної, фінансової, зовнішньоекономічної та іншої діяльності
5	Промислово-фінансова група	є об'єднання, яке створюється за рішенням Кабінету Міністрів України на певний строк з метою реалізації державних програм розвитку пріоритетних галузей виробництва і структурної перебудови економіки України, включаючи програми згідно з міжнародними договорами України, а також з метою виробництва кінцевої продукції
6	Асоційовані підприємства (господарські організації)	група суб'єктів господарювання – юридичних осіб, пов'язаних між собою відносинами економічної та/або організаційної залежності у формі участі в статутному фонді та/або управлінні
7	Холдингова компанія	відкрите акціонерне товариство, яке володіє, користується, а також розпоряджається холдинговими корпоративними пакетами акцій (часток, паїв) двох або більше корпоративних підприємств (крім пакетів акцій, що перебувають у державній власності)
8	Інші форми об'єднань підприємств	Спілки, союзи, асоціації підприємців, комбінат, трест тощо

Агрохолдингами вважаються компанії, які мають у своєму розпорядженні більше 50 тис. га земель.

Особливості агрохолдингів полягають у наступному:

1) господарське товариство не може мати у власності цінні папери холдингової компанії, корпоративним підприємством якої воно є;

2) агрохолдинги, пов'язані з іноземним бізнесом, можуть брати недорогі позики у міжнародних банків, які незначно коливаються від ставки LIBOR і EURIBOR;

3) можливість проведення IPO (розміщення акцій компанії за допомогою депозитарних розписок на Лондонській фондовій та інших біржах).

4) високий рівень диверсифікації виробництва;

5) залучення великих інвестицій в основне виробництво, що не під силу середнім і дрібним підприємствам;

6) централізація управління;

7) високий рівень кваліфікації управлінського персоналу.

В кінці 80-х років у сільському господарстві Україні стала виникати така форма об'єднань, як ***агроконсорціуми,*** засновниками яких стали сільськогосподарські підприємства, банки, а в ряді випадків – промислові підприємства різного профілю. Мета створення консорціуму – об'єднання фінансових, матеріальних, але часто і трудових ресурсів для вирішення певних господарських завдань.

Одним з перспективних ринкових інтегрованих структур в оздоровленні економіки підприємств є промислово-фінансові групи, які були розпочаті в промисловості, і їх різновид – аграрно-промислово-фінансові групи (АПФГ) в агропромисловому виробництві.

АПФГ – це об'єднання, до складу якого можуть входити сільськогосподарські і промислові підприємства, банки, наукові, проектні та інші установи.

В окремих адміністративних районах Україні функціонують ***агрокомбінати***. За своїми функціями вони займають проміжне положення між корпораціями і компаніями. До їх складу входять з правами юридичної особи

сільськогосподарські підприємства і підприємства харчової та переробної промисловості, агросервісні і торговельні підприємства. Кожен агрокомбінат створює свій фінансово-розрахунковий центр, який здійснює взаєморозрахунки між підприємствами, проводить ефективну кредитну політику. Агрокомбінату делеговані (в обумовлених договором межах) функції здійснення єдиної технічної політики, матеріально-технічного постачання, реалізації продукції та деякі інші.

3. Принципи кооперації та інтеграції, які використовуються сучасними сільськогосподарськими підприємствами.

Принципи кооперації згідно законодавства України

(ЗУ «Про кооперацію» ст. 4)

- добровільності вступу та безперешкодного виходу з кооперативної організації;
- соціальної справедливості, взаємодопомоги та співробітництва; рівного права голосу під час прийняття рішень (один член кооперативу - один голос);
- вільного вибору напрямів і видів діяльності;
- демократичного контролю за діяльністю кооперативних організацій та їх посадових осіб з боку членів кооперативних організацій;
- безпосередньої участі членів кооперативної організації у її діяльності.

Міжнародні принципи кооперації

Принципи, які затверджені «Міжнародним кооперативним альянсом»:

Принцип 1. Добровільне і відкрите членство

Принцип 2. Демократичний контроль з боку членів

Принцип 3. Участь членів в економічній діяльності

Принцип 4. Автономія і незалежність

Принцип 5. Освіта, професійна підготовка та інформація

Принцип 6. Співпраця кооперативів

Принцип 7. Турбота про суспільство

Агропромислова інтеграція — процес органічного злиття промислового і сільськогосподарського виробництва, що забезпечує підвищення економічної ефективності агропромислового виробництва.

Інтеграційні формування — це єдині виробничо-господарські комплекси, в яких вся господарська і комерційна діяльність здійснюється на основі вертикальної і горизонтальної кооперації, спеціалізації і концентрації виробництва і переробки сільськогосподарської продукції. Як наслідок суспільного і територіального поділу праці відбувається як на загальному народногосподарському рівні, так і на рівні окремих територій, підприємств і господарств. Результатом інтеграції різних галузей на загальнодержавному рівні є агропромисловий комплекс України, на регіональному — зональні і внутрішньозональні територіально-виробничі комплекси, на міжгалузевому — спеціалізовані агропромислові комплекси: зерно-промисловий, бурякоцукровий, олійно-жировий, плодоовочево-консервний, виноградарсько-виноробний, тваринницько-промисловий та інші, на місцевому рівні — це агропромислові об'єднання, агрофірми, агрокомбінати та інші інтеграційні формування.

На сьогоднішній день найбільш розвинутими є два типи інтеграції: горизонтальна та вертикальна. Під ***горизонтальною інтеграцією*** розуміють об'єднання та організаційно-економічну взаємодію підприємств однієї або декількох галузей, які виробляють однорідну продукцію або виконують різні операції по її виробництву. При ***вертикальній інтеграції*** відбувається міжгалузеве кооперування підприємств різних галузей народного господарства. Перевага вертикальної інтеграції полягає в тому, що відбувається поєднання підприємств по виробництву сільськогосподарської продукції, підприємств промисловості по її переробці заготівельних, транспортних організацій, а також підприємств по зберіганню збуту продукції, що дає можливість спрямовувати діяльність на забезпечення максимального кінцевого результату.

План семінарського заняття

1. Загальна характеристика та особливості малого підприємництва.
2. Критерії віднесення суб'єктів підприємництва до категорії малих.
3. Місце та економічна роль малого бізнесу у структурі ринкової економіки.
4. Тенденції, особливості та проблеми розвитку малого бізнесу в Україні.

Контрольні питання

1. Які форми власності ви знаєте? Охарактеризуйте кожну з них.
2. Назвіть перспективні форми сучасних підприємств.
3. Назвіть основні організаційно-правові форми об'єднань підприємств.
4. Дайте визначення таким об'єднанням, як холдинг і консорціум. Порівняйте їх.
5. Дайте визначення кооперації.
6. Назвіть принципи кооперації.

7. Дайте визначення інтеграції. Назвіть її види. Поясніть принципову різницю між ними.

Тема 4. Договірні взаємовідносини і партнерські зв'язки в підприємництві

1. Найважливіші форми співробітництва партнерів за напрямами підприємницької діяльності.
2. Класифікація підприємницьких договорів за сферами діяльності.

1. Найважливіші форми співробітництва партнерів за напрямами підприємницької діяльності.

Важливе значення для прийняття підприємницьких рішень щодо реалізації конкретного проекту бізнесового спрямування сутність і конкретні форми співробітництва у сфері виробництва, товарообміну, торгівлі, фінансових відносин. В узагальненому вигляді найважливіші форми співробітництва за окремими напрямками ілюструє рис. 1.7.

Рис. 1.7. Найважливіші форми співробітництва партнерів за напрямами підприємницької діяльності

2. Класифікація підприємницьких договорів за сферами діяльності.

Основою закріплення партнерських зв'язків, а саме предмета договору, є тривалі господарські договори на виконання робіт і послуг, а також на постачання необхідних матеріально-технічних ресурсів. Для підприємств довгострокові господарські договори мають становити основу виробничо-комерційної діяльності, оскільки їхній зміст дає змогу точніше визначити кон'юнктуру ринку і сприяє створенню умов для їхньої стабільної роботи.

Саме в ринковій економіці договори є визначальною і майже єдиною правовою формою партнерських взаємовідносин, які вимагають збереження принципів

договірних стосунків і водночас роблять договір універсальною формою існування ринку.

У цьому зв'язку необхідно усвідомити, що важливим із практичного боку є те, що в основу будь-якого договору покладено зобов'язання, відповідно до яких одна особа (кредитор) має право вимагати від іншої особи (боржника) здійснення певних дій або отримання зиску від їх виконання.

Особливу увагу потрібно звернути на те, що в різних сферах із метою організації людських взаємовідносин застосовується багато видів і форм договорів. Насамперед треба знати, що в ринковій системі господарювання існує два види договорів — *установчий* і *підприємницький.*

Установчі договори використовуються в разі створення підприємств певних організаційних форм бізнесу.

Структуризацію підприємницьких договорів (контрактів, угод) за сферами діяльності унаочнює табл. 1.5.

Важливим із практичного погляду є питання щодо формування змісту та умов договору підприємцем. Типовий зміст підприємницького договору ілюструє рис. 1.8.

Особливу увагу варто звернути на те, що від точності й повноти формування потенційно можливих умов договору залежить ефективність підприємницької діяльності, яка ґрунтується на договірних взаємовідносинах партнерів. Тому ретельне визначення і формування конкретних умов для всіх розділів договору можна вважати визначальним етапом підготовки його проекту.

Таблиця 1.5

КЛАСИФІКАЦІЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ ДОГОВОРІВ ЗА СФЕРАМИ ДІЯЛЬНОСТІ

Сфера діяльності	Сутність договорів
1. Купівля, продаж, оренда і лізинг	1.1. Договір купівлі-продажу продукції, виробленої підприємством 1.2. Договір на поставляння товарів через посередника 1.3. Договір про аукціонний продаж товарів 1.4. Договір про виготовлення продукції із сировини і матеріалів замовника 1.5. Договір продажу майна підприємства іншим юридичним особам

	1.6. Державний контракт 1.7. Державне замовлення 1.8. Договір оренди майна 1.9. Лізингова угода
2. Підрядні послуги	2.1. Договір про консалтинг та інформаційне обслуговування підприємств і організацій 2.2. Договір про надання юридичних послуг 2.3. Договір про надання аудиторських послуг 2.4. Договір про надання брокерських послуг 2.5. Договір про рекламні послуги 2.6. Договір на виконання науково-дослідних робіт
3. Трудові відносини	3.1. Колективний договір 3.2. Тарифна угода 3.3. Договір (контракт) про наймання керівника 3.4. Договір (контракт) про наймання працівника
4. Страхування	4.1. Договір особистого страхування від нещасних випадків 4.2. Договір страхування майна підприємства і громадян 4.3. Договір обов'язкового медичного страхування 4.4. Договір добровільного медичного страхування
5. Розрахунки і кредитування	5.1. Договір на розрахункове і касове обслуговування 5.2. Договір поручництва 5.3. Договір позики із заставним забезпеченням 5.4. Кредитний договір
6. Зовнішньоекономічна діяльність	6.1. Договір на декларування товарів, що підлягають митному контролю 6.2. Договір на транспортно-експедиційне обслуговування зовнішньоторговельних операцій 6.3. Ліцензійний договір загального типу 6.4. Договір консигнації 6.5. Агентський договір 6.6. Договір на закупівлю товарів за імпортом 6.7. Договір поставки товарів за експортом
7. Інші договори	7.1. Договір доручення 7.2. Договір комісії 7.3. Договір про спільну діяльність

Рис. 1.8. Типовий зміст і структура підприємницького договору

План семінарського заняття

1 .Організація договірних взаємовідносин у бізнесі.
2. Формування умов договору підприємцем.
3. Напрямки і форми співробітництва партнерів.

Контрольні питання

1. В яких напрямках здійснюється співробітництво партнерів у підприємницькій діяльності?
2. Наведіть види договорів у сфері купівлі, продажу, оренди і лізингу.
3. Наведіть види договорів у сфері підрядних послуг.
4. Наведіть види договорів у сфері трудових відносин.

5. Наведіть види договорів у сфері страхування.
6. Наведіть види договорів у сфері розрахунків і кредитування.
7. Наведіть види договорів у сфері зовнішньоекономічної діяльності.

Тема 5. Інвестиційна політика підприємства

1. Інвестиційний проект.
2. Інвестиційний менеджмент.
3. Обсяг і джерела фінансування інвестицій.

1. Інвестиційний проект

Ефективність діяльності підприємства істотно визначається рівнем і масштабами інвестиційної діяльності. Активна інвестиційна діяльність завжди є важливою ознакою динамічного розвитку підприємства і позитивно впливає на зростання його соціально-економічної ефективності. Підвищення інвестиційної активності в сучасних умовах має стати ключовою проблемою інвестиційної політики фірми.

Здійснення інвестиційної політики фірми неможливе без знання теорії і практики прийняття грамотних управлінських рішень у цій галузі. Отже, вивчення теми необхідно починати з розгляду питань, що стосуються правильного розуміння та однозначного тлумачення використовуваних у цій галузі термінів — *інвестиції, інвестор, інвестиційний проект, інвестиційна політика, суб'єкти* та *об'єкти інвестиційної діяльності.* Засвоєння основних категорій допомагає з'ясувати сутнісну характеристику інвестицій взагалі, визначити їх важливість для створення, функціонування та розвитку підприємства.

При цьому доцільно звернути увагу на те, що розрізняють кілька видів інвестицій: *валові, чисті, реальні, фінансові, інноваційні, інтелектуальні.*

Інвестиційна діяльність здійснюється на основі інвестиційного проекту, який виступає об'єктом реального інвестування, наміченим до реалізації у формах придбання, реконструкції, розширення, нового будівництва тощо, які обґрунтовано бізнес-планом.

У загальному вигляді інвестиційний проект можна розглядати як документ або певний процес.

Зазвичай реалізація реальних інвестиційних проектів здійснюється в такій послідовності:

- мотивація інвестиційної діяльності;
- прогнозування і програмування інвестицій;
- обґрунтування необхідності інвестицій;
- страхування інвестицій;
- державне регулювання інвестиційного процесу;
- планування інвестицій;
- фінансування інвестицій;
- проектування та ціноутворення;
- забезпечення інвестицій матеріально-технічними ресурсами;
- освоєння інвестицій;
- підготовка до виробництва;
- попередня здача — приймання об'єкта в експлуатацію;
- завершальна здача об'єкта в експлуатацію.

Раціональне управління інвестиційним процесом на всіх стадіях відтворювального процесу є складовою інвестиційної політики підприємства.

Вивчаючи тему, важливо з'ясувати питання, що стосуються правового статусу підприємства — суб'єкта інвестиційної діяльності, який приймає рішення про вкладання власних і позичкових коштів в об'єкти інвестування. Для цього варто звернутися до законодавчих актів щодо правового регулювання інвестиційної діяльності, а саме: «Про інвестиційну діяльність», «Про державну програму заохочення іноземних інвесторів в Україні» тощо.

Самостійне вивчення законодавчих актів, що регламентують інвестиційну діяльність суб'єктів підприємництва в різних організаційно-правових формах, допоможе скласти уявлення про форми державного регулювання в цій сфері (рис 1.9).

2. Інвестиційний менеджмент.

Після ознайомлення з правовими основами та формами державного регулювання інвестиційної діяльності підприємств можна переходити до розгляду й усвідомлення сутності, завдань і функцій сучасного інвестиційного менеджменту як процесу управління всіма аспектами інвестиційної діяльності.

Головна мета інвестиційного менеджменту зводиться до забезпечення найефективніших шляхів реалізації інвестиційної стратегії підприємства на окремих етапах його розвитку.

Пріоритетним завданням інвестиційного менеджменту потрібно вважати не максимізацію прибутку від інвестиційної діяль-

ності, як це стверджують численні фахівці, а забезпечення високих темпів економічного розвитку підприємства за умови достатньої його фінансової стійкості. Відповідно до цього визначаються конкретні функції інвестиційного менеджменту, практична реалізація яких є надійною запорукою активної інвестиційної політики та ефективної інвестиційної діяльності будь-якої фірми (рис. 1.10).

3. Обсяг і джерела фінансування інвестицій.

Варто розглянути питання, пов'язані із визначенням обсягу і джерел фінансування інвестицій. При цьому доцільно звернути увагу на такі блоки питань:

- ✓ чинники, що впливають на обсяг інвестицій підприємства;
- ✓ класифікація інвестицій за певними ознаками (рис. 1.11);
- ✓ види та джерела формування інвестиційних ресурсів підприємства (рис. 1.12);
- ✓ методи фінансування інвестиційних програм і проектів (рис. 1.13).

Зауважимо, що формування інвестиційних ресурсів з урахуванням чинників, різних джерел і методів фінансування інвестиційних програм належить до складових інвестиційної політики підприємства на будь-якому етапі його становлення й розвитку.

Останнім етапом вивчення тематичного матеріалу є розгляд питань щодо обґрунтування вибору об'єктів інвестування ієрархічно відокремлених суб'єктів господарювання, тобто галузей економіки в цілому і промисловості зокрема, певних регіонів, конкретних підприємств, що мають забезпечити найвищу ефективність інвестицій. Основу такого вибору становлять оцінювання і прогнозування інвестиційної привабливості окремих інтегрованих і первинних ланок господарювання.

Методичні підходи й показники аналізу та оцінювання інвестиційної привабливості ієрархічно відокремлених суб'єктів господарювання (табл. 1.6, рис. 1.14) розглядаються в багатьох джерелах, зокрема в навчальному посібнику з дисципліни [5, с. 121—131].

Отже, інвестиційна політика, що покликана реалізовувати цілі та завдання стратегічного розвитку підприємства, являє собою частину цілісної стратегії і має бути тісно пов'язана з іншими її напрямками — маркетинговою, інноваційною, фінансовою політиками тощо.

Рис. 1.9. Основні форми державного регулювання інвестиційної діяльності підприємства

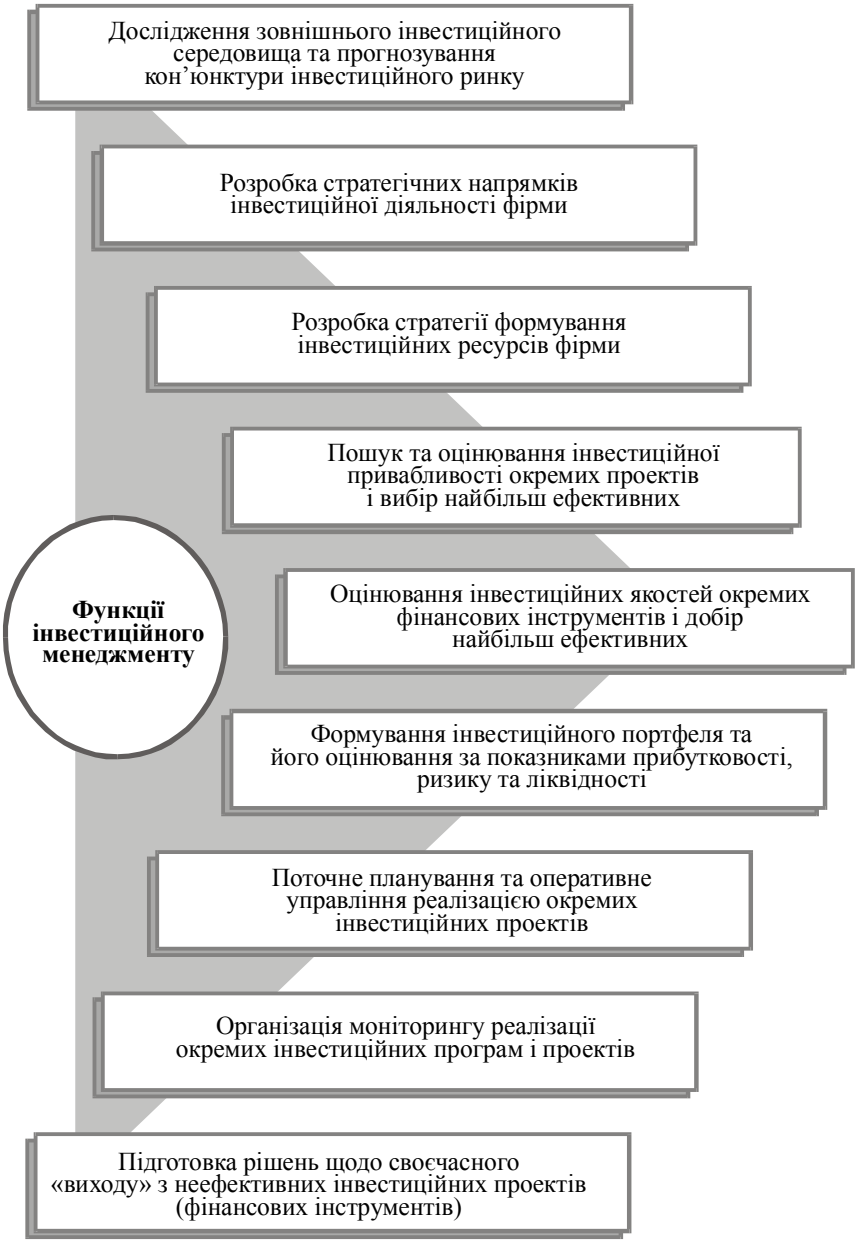

Рис. 1.10. Основні функції інвестиційного менеджменту

Рис. 1.11. Класифікація інвестицій
за окремими ознаками

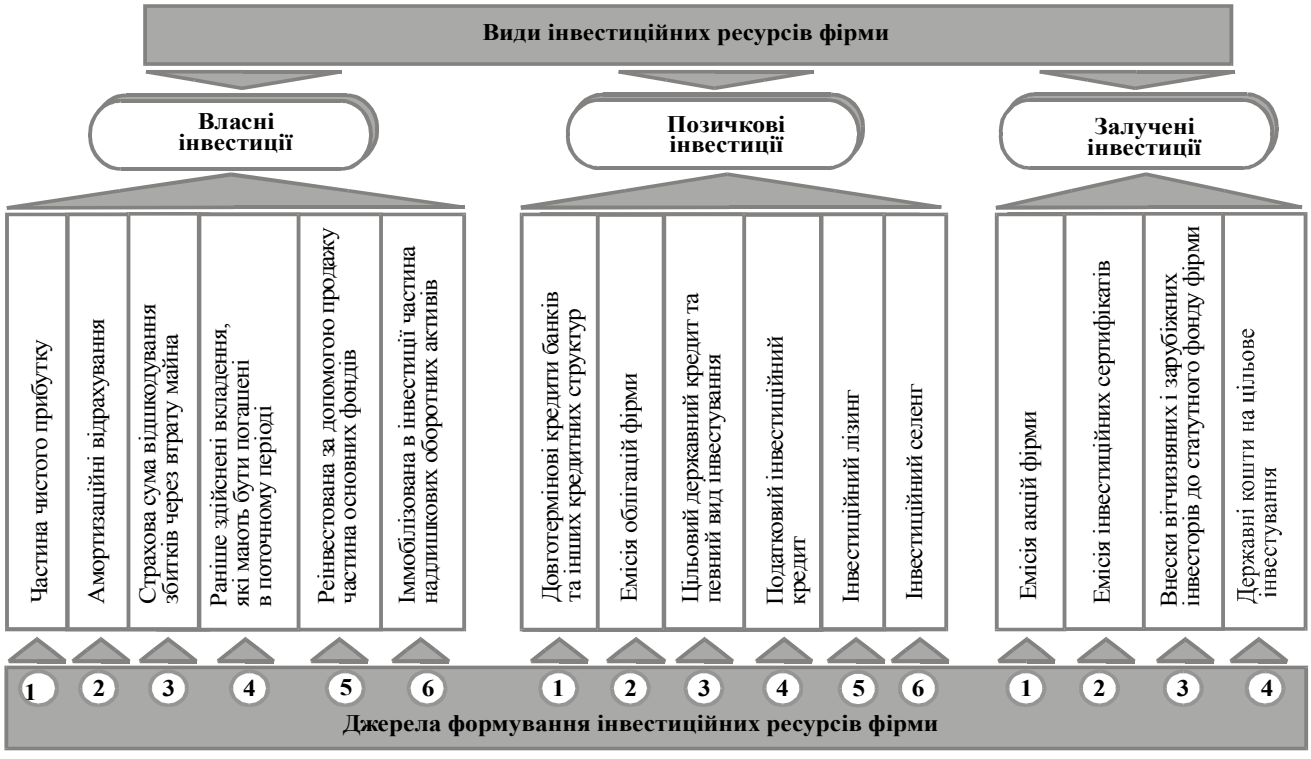

Рис. 1.12. Джерела формування інвестиційних ресурсів фірми

Рис. 1.13. Методи фінансування інвестиційних програм і проектів фірми

Рис. 1.14. Основні напрямки і показники фінансового аналізу, що використовуються для оцінювання інвестиційної привабливості фірм

Таблиця 1.6

СИСТЕМА ПОКАЗНИКІВ ДЛЯ ХАРАКТЕРИСТИКИ ОКРЕМИХ СТОРІН ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ РЕГІОНІВ (ОБЛАСТЕЙ)

Групи показників	***Окремі показники***
• Рівень загальноекономічного розвитку	• Частка регіону у валовому внутрішньому продукті • Обсяг промислової продукції на душу населення • Рівень самозабезпечення регіону основними продуктами харчування • Середній рівень заробітної плати працівників • Обсяг і динаміка капітальних вкладень у розрахунку на одного жителя • Кількість підприємств та організацій усіх форм власності • Частка збиткових підприємств у загальній їх кількості
• Рівень розвитку інвестиційної інфраструктури	• Кількість підрядних будівельних організацій усіх форм власності • Обсяги виробництва основних видів місцевих будівельних матеріалів • Виробництво електроенергії на душу населення • Густота залізниць у розрахунку на 100 км^2 території • Густота автомобільних доріг із твердим покриттям на 100 км^2 території
• Демографічна характеристика	• Частка населення регіону в загальній його кількості в Україні • Співвідношення міського і сільського населення • Частка населення, зайнятого в суспільному виробництві • Рівень кваліфікації працівників суспільного виробництва
• Рівень розвитку ринкових відносин і комерційної інфраструктури	• Частка приватизованих підприємств у загальній їх кількості • Частка недержавних фірм у загальній кількості виробничих підприємств • Кількість спільних підприємств із зарубіжними партнерами • Кількість банківських установ та їх філій • Кількість страхових установ та їх представництв • Кількість універсальних і спеціалізованих товарних бірж
• Рівень криміногенних, екологічних та інших ризиків	• Рівень економічних злочинів у розрахунку на 100 тис. жителів • Частка підприємств із шкідливими викидами понад допустимі норми • Середній радіаційний фон у містах (великих населених пунктах) • Частка незавершених будівельних об’єктів у загальній кількості розпочатих за 3 роки

План семінарського заняття

1. Характеристика інвестиційної діяльності підприємства.
2. Формування інвестицій і фінансування капіталу.
3. Інвестиційна привабливість ієрархічно відокремлених суб'єктів господарювання.

Контрольні питання

1. Перерахуйте основні форми державного регулювання інвестиційної діяльності підприємств.
2. Назвіть основні функції інвестиційного менеджменту.
3. Перерахуйте види інвестицій.
4. Назвіть види інвестиційних ресурсів фірми.
5. Наведіть джерела формування інвестиційних ресурсів фірми.
6. Розкрийте суть методів фінансування інвестиційних програм і проектів фірми.
7. Розкрийте основні напрямки аналізу інвестиційної привабливості фірми.

Тема 6. Аналітичне оцінювання ефективності підприємницької діяльності

1. Основні етапи проведення комплексного економічного аналізу результатів діяльності підприємства.
2. Найважливіші показники ефективності підприємницької діяльності.

1. Основні етапи проведення комплексного економічного аналізу результатів діяльності підприємства.

Оцінка результативності підприємницької діяльності є однією з основних функцій управління. Тому цю тему потрібно вважати ключовою. Справді, ефективність підприємництва є інтегруючою економічною категорією, яка відбиває кінцеві результати використання засобів, предметів праці та робочої сили з метою одержання кінцевого результату протягом певного проміжку часу.

Отже, *ефективність виробництва і продуктивність системи* — це синоніми, що відбивають одні й ті самі результати підприємницької діяльності.

Сутнісна характеристика ефективності підприємництва (продуктивності системи) згідно із загальною методологією її визначення набирає такої формалізованої форми:

Ефективність (продуктивність) =
= Результати (ефект) / Ресурси (витрати).

Аналітична оцінка ефективності підприємницької діяльності (бізнесу) має спиратися на відповідну методичну основу. Проте в Україні не існує офіційної та загальновизнаної методики комплексного оцінювання результатів здійснення різних видів (типів) підприємницької діяльності. Натомість можна орієнтуватися на розробки вчених-економістів.

Потрібно передусім чітко усвідомити, що оцінка результативності підприємницької діяльності є функцією управління.

Визначення економічної ефективності підприємницької діяльності — це процес оцінювання досягнутих за певний проміжок часу результатів діяльності, зіставлення фактично досягнутого рівня із запланованим та коригування відповідних складових елементів підприємства на перспективу. При цьому важливо використовувати знання, здобуті під час вивчення статистики, бухгалтерського обліку, фінансів підприємства, економічного аналізу, математичних методів моделювання економічних процесів, обчислювальної техніки, менеджменту тощо.

Після вивчення першого питання теми у студента має сформуватися чітке уявлення про основні етапи, об’єкти та методи комплексного економічного аналізу й оцінювання ефективності результатів господарської діяльності підприємства (табл. 1.7).

Необхідно пам’ятати, що підприємництво може здійснюватися в різних сферах (виробничій та невиробничій) і функціонально різнонапрямлених видах діяльності трудових

колективів. З огляду на це потрібно виокремлювати відповідні системи показників, що характеризують ефективність (результативність):

- виробничо-господарської та бізнесово-фінансової діяльності (для виробничої сфери);
- підприємницької діяльності для невиробничої та інших сфер діяльності.

2. Найважливіші показники ефективності підприємницької діяльності.

Ефективність підприємництва знаходить своє вираження у взаємозв'язаній системі показників, що характеризують ефективність використання основних елементів виробництва.

Повне уявлення про комплексне оцінювання ефективності підприємництва можна дістати лише після ознайомлення з порядком формування таких груп показників, як узагальнюючі економічні показники; показники ефективності використання трудових ресурсів (праці); показники ефективності використання матеріально-технічних ресурсів; показники ефективності використання фінансових ресурсів.

Для кращого засвоєння матеріалу в табл. 1.8 наведено систему основних показників оцінки ефективності підприємницької діяльності та методику їх розрахунку.

Не можна залишати поза увагою й бізнес в інших сферах, насамперед бізнес, здійснюваний поза виробничими підприємницькими утвореннями. Загальний бізнесовий успіх підприємництва залежить від ефективності не лише виробництва, а й інших видів і форм діяльності. Передусім це стосується просування товарів до споживачів, тобто прямого посередництва та товарного обігу, результативності надання послуг тощо. Тому під час розгляду цього питання варто звернути увагу на систему показників і особливості аналітичної оцінки ефективності будь-якої діяльності невиробничого характеру, а також на певні особливості щодо визначення

ефективності створення та діяльності спільних виробничих підприємств.

Щоб оцінити ефективність підприємницької діяльності, необхідно скористатися системою показників, які піддаються звіту та аналізу і в комплексі можуть характеризувати ефективність використання підприємницького потенціалу. У такому разі можна говорити про виконання основного завдання аналізу (оцінювання), яке полягає в передбаченні напрямів розвитку підприємства та отриманні відповідей на стратегічні для нього запитання:

- Де підприємство перебуває тепер?
- Куди підприємство рухається?
- Як підприємство збирається досягнути запланованого?

Відповіді на ці питання мають знайти відображення в аналітичній записці.

У аналітичній записці подаються:

- опис-характеристика змін показників діяльності оцінюваного підприємства за певний період (місяць, квартал, рік);
- чітко сформульовані висновки, що базуються на результатах проведеного економічного аналізу;
- перелік виявлених у процесі аналітичного оцінювання резервів підвищення ефективності підприємницької діяльності;
- обґрунтовані пропозиції щодо практичного використання виявлених резервів у найближчій перспективі господарювання.

Джерелами інформації для оцінювання результатів підприємницької діяльності є, насамперед, форми статистичної звітності, а також плани і звіти про результати різних напрямків господарської діяльності, дані оперативного статистичного та бухгалтерського обліку, результати опитувань і спостережень на робочих місцях, інша оперативна документація.

Збираючи та опрацьовуючи матеріал, необхідно з'ясувати якомога більше нового з практики господарювання в даній конкретній галузі, передовий сучасний досвід тощо.

Основні етапи проведення комплексного економічного аналізу результатів діяльності підприємства Таблиця 1.7.

1	Складання плану економічного аналізу	Визначення теми аналізу і напрямків використання його результатів
		Розробка програми і календарного плану, розподіл роботи між виконавцями
		Визначення джерел інформації
		Розробка макетів аналітичних таблиць, методичних вказівок тощо
2	Підготовка матеріалів для аналізу	Збирання інформації та визначення додаткових джерел їх отримання
		Перевірка вірогідності інформації
		Аналітична обробка інформації
3	Попереднє оцінювання результатів аналізу	Загальна характеристика фірми
		Характеристика зміни показників порівняно з попереднім періодом або з іншими подібними підприємствами
4	Аналіз причин динамічних змін показників діяльності	Визначення і групування чинників, що впливають на діяльність фірми
		Виявлення зв'язків і залежності між окремими чинниками
		Елімінування впливу чинників, що не залежать від об'єкта аналізу
		Вимірювання впливу чинників
		Оцінювання збитків, зумовлених дією негативних чинників

		Виявлення невикористаних можливостей для позитивних змін показників діяльності
5	Остаточне оцінювання результатів аналізу	Висновки з результатів аналізу
		Пропозиції для підвищення ефективності діяльності фірми

Таблиця 1.8

НАЙВАЖЛИВІШІ ПОКАЗНИКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

№ з/п	Назва показника	Формула для розрахунку	Коментар
1. Узагальнюючі показники результатів господарювання			
1.1	Рівень задоволення потреб ринку	$Із.п.р = \frac{Вт.п}{Оп.р} \cdot 100$	Із.п.р обчислюється зіставленням виготовленої і реалізованої товарної продукції Вт.п із визначеним у процесі маркетингового дослідження ймовірним попитом ринку Оп.р
1.2	Валовий прибуток Чистий прибуток	Пв Пч	Важливі фінансово-економічні показники, що відбивають одну з численних цілей будь-якої підприємницької діяльності
1.3	Коефіцієнт зростання валового прибутку Коефіцієнт зростання чистого прибутку	$Кв.п = Пв^{ф}/Пв^{п}$ $Кч.п = Пч^{ф} / Пч^{п}$	Абсолютна величина валового прибутку лише обмежено характеризує фінансову результативність підприємництва. Останню краще відбиває Кв.п, який визначається порівнянням фактичного та запланованого значень Пв
1.4	Рентабельність виробництва	$Рв = \frac{Пв/ч}{ОсФ + ОбФ} \cdot 100$	Для визначення Рв потрібно порівняти отриманий валовий (краще чистий) прибуток Пв/ч із сумою основних фондів Осф та матеріальних оборотних фондів ОбФ
1.5	Рентабельність виробів	$Рт = \frac{Пв}{Ст.п} \cdot 100$	Рентабельність окремих виробів обчислюється як співвідношення валового прибутку Пв і собівартості товарної продукції Ст.п

2. Показники ефективності використання трудових ресурсів (праці)			
2.1	Продуктивність праці	**Вп = Вт.п / Чп**	Визначають діленням обсягу товарної продукції Вт.п на загальну кількість персоналу Чп
2.2	Трудомісткість продукції	Тм = Чп / Вт.п	—
№ з/п	Назва показника	Формула для розрахунку	Коментар
2.3	Зарплатомісткість продукції	ЗМп = Фз.п / Вт.п	Один із витратних показників, що потребує ретельного регулювання у процесі підприємницької діяльності. Варто розраховувати також обернений показник — зарплатовіддачу ЗПв, тобто обсяг виготовленої і реалізованої продукції на одну грошову одиницю заробітної плати
3. Показники ефективності використання матеріально-технічних ресурсів			
3.1	Фондовіддача за обсягом продукції	**ФВ′ = Вт.п / ОсФ**	Визначають як відношення обсягу товарної продукції Вт.п до величини основних фондів ОсФ
3.2	Фондовіддача за прибутком (рентабельність основних фондів)	ФВ″ = Пв / ОсФ	Обчислюється за аналогічною формулою з тією різницею, що в чисельнику замість обсягу товарної продукції беруть значення валового прибутку Пв
3.3	Матеріаломісткість продукції	ММп = МОбФ / Вт.п	Загальну величину матеріальних витрат або матеріальної частини оборотних фондів МОбФ ділять на обсяг виготовленої і реалізованої продукції Вт.п

4. Рівень поточних витрат на виробництво і реалізацію продукції (надання послуг)			
4.1	Поточні витрати на одиницю товарної продукції	**ПВ = Ст.п / Вт.п**	Розраховують діленням собівартості товарної продукції Ст.п на загальний її обсяг у звітному періоді
4.2	Коефіцієнт співвідношення постійних та змінних витрат	Кс.в = Вп / Вз	Вп — сума постійних витрат; Вз — сума змінних витрат
4.3	Рівень змінних витрат	**Рз.в = Вз / ОР**	Вз — сума змінних витрат; ОР — обсяг реалізації продукції
5. Показники ефективності використання фінансових коштів та віддачі довгострокових капітальних вкладень (показники прибутковості)			
5.1	Прибутковість власного капіталу	$\text{Кпв.к} = \frac{\text{Пч}}{\text{Квл}} \times 100$	Пч — чистий прибуток; Квл — розмір власного капіталу. Розмір власного капіталу береться за даними балансу і дорівнює сумі активів за мінусом усіх боргових зобов'язань. Отже, цей показник є особливо важливим для акціонерів, оскільки характеризує рівень ефективності використання вкладених ними грошей (на придбання акцій). Він також є основним критерієм у разі оцінювання рівня котирування на фондовій біржі акцій підприємства

5.2	Прибутковість усіх активів	$Кп.а = \frac{Пч}{Аф.п} \cdot 100$	Показник Кп.а є співвідношенням чистого прибутку Пч та фіксованих і поточних активів Аф.п. Цей показник вимірює ефективність використання всіх активів (фіксованих і поточних), які є у власності підприємства. Він показує, який прибуток має підприємство в розрахунку на одну грошову одиницю активів
5.3	Валова прибутковість продажу	$Кв.п.т = \frac{Пв}{Вт.п} \cdot 100$	Цей показник характеризує відношення валового прибутку Пв до загальної суми продажу Вт.п, тобто відносний розмір валового прибутку, отримуваного підприємством, у розрахунку на одну грошову одиницю реалізованої продукції (ототожнення обсягу продажу з призначеним для реалізації обсягом товарної продукції є цілком припустимим)
5.4	Тривалість обороту обо-ротних коштів (у днях)	**ТОо.к = ОК / Од**	ОК — середній залишок оборотних коштів у періоді, що аналізується; Од — сума обороту з реалізації за день
5.5	Тривалість обороту всіх активів (у днях)	То.а = А / Од То.а = Д / КОа	А — загальна сума активів за балансовою вартістю; Д — кількість днів у періоді; КОа — коефіцієнт оборотності всіх активів
5.6	Коефіцієнт оборотності всіх активів (кількість оборотів)	КОа = ОР / А	ОР — сума загального обороту реалізації продукції

5.7	Коефіцієнт оборотності оборотних активів	КОо.а = ОР / ОК	—
6. Показники ліквідності та платоспроможності Ліквідність характеризує здатність підприємства виконувати свої короткострокові (поточні) зобов'язання за рахунок власних поточних активів. У загальному випадку підприємство можна вважати ліквідним, якщо його поточні активи перевищують поточні зобов'язання, причому воно здатне власними силами оперативно перетворювати активи на платіжні засоби для сплати короткострокових зобов'язань. Під платоспроможністю розуміють здатність підприємства виконувати свої зовнішні (коротко- та довгострокові) зобов'язання, використовуючи власні активи.			
6.1	Коефіцієнт загальної ліквідності (коефіцієнт покриття)	Кз.л = Ап / Зкс	Обчислюється діленням поточних активів Ап, що об'єднують за балансом запаси та витрати, грошові кошти, розрахунки та інші оборотні активи, на загальну суму короткострокових зобов'язань Зкс. Цей коефіцієнт характеризує ступінь покриття поточних зобов'язань за рахунок поточних активів. Якщо співвідношення поточних активів і зобов'язань менше за 1 : 1, то поточні зобов'язання перевищують поточні активи. Співвідношення 2 : 1 вважають нормальним із теоретичного погляду, а якщо воно більше, то це означає вищий ступінь ліквідності, що суттєво приваблює потенційних кредиторів та інвесторів

6.2	Коефіцієнт термінової ліквідності	**Кт.л = Ашл / Зкс**	Характеризує співвідношення так званих швидколіквідних активів Ашл, до складу яких входять розрахунки з дебіторами, грошові кошти та інші оборотні активи (рядки 170—240, 260—290, 310 балансу) та короткострокових зобов'язань Зкс, (рядок 750 балансу). Коефіцієнт визначає здатність підприємства виконувати свої поточні зобов'язання за рахунок швидколіквідних активів і доповнює показник загальної ліквідності, оскільки останній не дає належного уявлення про якісний склад коштів, які є джерелами покриття поточних зобов'язань. Теоретично оптимальним є співвідношення 1 : 1. Його перевищення свідчить про низький фінансовий ризик і добрі потенційні можливості залучення додаткових фінансових коштів
6.3	Коефіцієнт платоспроможності	Кпс = Кв / Зз	Фіксує частку власного (акціонерного) капіталу підприємства Кв у загальних зобов'язаннях Зз
7. Показники стійкості (стабільності)			

7.1	Коефіцієнт фінансової незалежності	**Кф.нз = Кв / Кб**	Обчислюється як відношення загальної суми власного капіталу Кв до загального розміру балансових коштів Кб. Характеризує ступінь незалежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування. Чим більше значення коефіцієнта, тим кращим є фінансовий стан підприємства. У світовій практиці вважається, що загальна сума заборгованості не повинна перевищувати розміру власних джерел фінансування. Це означає, що коли коефіцієнт більший за 0,5, то фінансування діяльності підприємницької структури за рахунок залучених коштів здійснюється в допустимих межах
7.2	Коефіцієнт залучених довгострокових позичкових коштів	***Кз.п.к = Кдс / Кв.п***	Коефіцієнт залучення довгострокових позичкових коштів Кз.п.к обчислюється як частка довгострокових кредитів Кдс у загальному обсязі власних та прирівняних до них коштів Кв.п. Характеризує відносний розмір залучення позичкових коштів для виконання фінансових зобов'язань підприємства порівняно з його статутним фондом (капіталом). Світова практика господарювання визнає бізнесову діяльність достатньо ефективною, коли частка позичкових коштів не перевищує 1/3 власного акціонерного капіталу

7.3	Коефіцієнт покриття платежів із фіксованими термінами виплат	Кп.п = Пв / Пдс	Фіксує розмір річних платежів підприємства, пов'язаних із його довгостроковими зобов'язаннями і визначається порівнянням валового прибутку Пв та суми довгострокових пасивів Пдс. Фінансовий стан підприємства вважається прийнятним, якщо значення даного коефіцієнта коливається від 1,5 до 2,0
8. Показники стану акціонерного капіталу (їх розрахунок має сенс у випадках, коли підприємство функціонує в корпоративній формі, тобто здійснено його акціонування)			
8.1	Прибутковість однієї акції	Ма = Пч / Na	Характеризує відношення чистого прибутку Пч до загальної кількості акцій, що їх придбали акціонери даного підприємства Na. Цей показник визначає реальну продуктивність статутного фонду (капіталу), сформованого внаслідок випуску та реалізації різних видів цінних паперів (здебільшого — звичайних акцій)
8.2	Коефіцієнт «ціна — дохід»	Кц.д = Цр.а / Ма	Обчислюється діленням продажної ринкової ціни однієї акції Цр.а на прибутковість акції в абсолютному вартісному вираженні Ма
8.3	Ціновий коефіцієнт акцій	Кц.а = Цр.а / Цб.а	Співвідношення ринкової Цр.а та балансової Цб.а ціни однієї звичайної акції. За підприємствами різних галузей ціновий коефіцієнт звичайних акцій може коливатися в межах від 0,5 до 3,0

План семінарського заняття

1. Методичні основи аналітичної оцінки ефективності підприємництва.
2. Порядок формування та обчислення показників ефективності підприємницької діяльності.
3. Визначення ефективності створення та діяльності спільних виробничих підприємств.

Контрольні питання

1. Наведіть основні етапи проведення комплексного економічного аналізу результатів діяльності підприємства.
2. Які показники відносяться до узагальнюючих показників результатів господарювання? Розкрийте їх суть.
3. Які показники відносяться до показників ефективності використання трудових ресурсів (праці). Розкрийте їх суть.
4. Які показники відносяться до показників ефективності використання матеріально-технічних ресурсів. Розкрийте їх суть.
5. Які показники відносяться до показників рівня поточних витрат на виробництво і реалізацію продукції (надання послуг). Розкрийте їх суть.
6. Які показники відносяться до показників ліквідності та платоспроможності.
7. Які показники відносяться до показників стійкості (стабільності). Розкрийте їх суть.

Тема 7. Шляхи підвищення ефективності підприємництва

1. Класифікація факторів і резервів екстенсивного та інтенсивного розвитку виробництва.
2. Ефективні методи і форми подальшого розвитку підприємництва. Основні напрями інноваційно – інвестиційної діяльності підприємств.
3. Конкурентоспроможність продукції та шляхи її забезпечення.

1. Класифікація факторів і резервів екстенсивного та інтенсивного розвитку виробництва.

Рівень економічної і соціальної ефективності підприємницької діяльності залежить від численних факторів, що її визначають. Тому необхідно з'ясувати сутність впливу цих факторів, а також резервів екстенсивного та інтенсивного розвитку суб'єктів підприємництва (рис. 1.15). Варто пам'ятати, що можливість забезпечення достатньо високими темпами постійного зростання економічної ефективності підприємництва дає тільки перехід до переважно інтенсивного типу розвитку підприємництва. Відмінність між поняттями «інтенсифікація» та «ефективність» полягає в тому, що перше з них є причиною, а друге — наслідком.

Визначаючи шляхи підвищення ефективності підприємницької діяльності, доцільно розглядати різні господарські завдання на альтернативній основі. Оптимальний варіант можна визначити, розрахувавши відносну (порівняльну) ефективність. Вона характеризує економічні переваги одного варіанта порівняно з іншим (або іншими). Такі розрахунки, як правило, мають виконуватися на стадіях прогнозування, планування, проектування можливих альтернатив реалізації окремих заходів, розв'язання економічних проблем тощо.

Відносна ефективність від запровадження заходів може вимірюватися як співвідношення вартісної оцінки усіх «виходів» підприємства (прибутки, збитки) та вартісної оцінки усіх «входів» до підприємства (витрачені ресурси тощо). Згідно з одним із загальних економічних принципів таке співвідношення має бути більшим за одиницю. Але з погляду економічної науки хибною є вимога максимізації «виходів» за мінімальних «входів». Одна з цих величин завжди має розглядатися як даність. Отже, щоб забезпечити

ефективну діяльність підприємства, потрібно враховувати два аспекти зазначеного економічного принципу:

1) максимальний принцип — відповідно до якого необхідно намагатися максимізувати «виходи» за наявних заданих «входів»;

2) мінімальний принцип — відповідно до якого потрібно намагатися отримати задані «виходи» за мінімальних обмежених «входів».

Для практичного розв'язання завдань управління ефективністю важливого значення набуває визначення основних шляхів її зростання. У темі розглядаються ті з них, що мають важливе практичне значення в сучасних умовах: вибір ефективних форм і методів підприємницької діяльності; активізація і підвищення ефективності інноваційно-інвестиційної діяльності; підвищення рівня конкурентоспроможності продукції (послуг) підприємства; оптимізація поточних витрат і розмірів підприємства.

2. Ефективні методи і форми подальшого розвитку підприємництва. Основні напрями інноваційно – інвестиційної діяльності підприємств.

Розв'язання завдань підвищення ефективності підприємництва в інтеграційних структурах бізнесу (асоціаціях, корпораціях, концернах тощо) великою мірою залежить від якості управління та рівня господарювання. Саме для таких організаційних утворень потрібно вибирати адекватні методи й форми активізації і вдосконалення підприємництва. Одним із можливих підходів є варіант, поданий на рис. (1.16).

Підвищення ефективності підприємницької діяльності в сучасних умовах трансформації економіки пов'язане з проблемами вдосконалення та активізації інноваційно-інвестиційної діяльності в усіх ланках народного господарства.

З огляду на сказане важливого значення під час вивчення теми набуває розуміння сутності і засвоєння напрямків здійснення інноваційно-інвестиційної діяльності підприємства, а також з'ясування їхнього впливу на ефективність підприємництва. Окрім того, заслуговує на увагу вивчення зарубіжного досвіду інноваційної діяльності фірм і компаній (рис. 1.17).

3. Конкурентоспроможність продукції та шляхи її забезпечення.

Вивчення проблемних питань необхідно розпочинати з виокремлення: по-перше, шляхів підвищення якості виробів, по-друге, шляхів забезпечення конкурентоспроможності товарів. Особлива увага має бути приділена розгляду параметрів та умов, що забезпечують конкурентоспроможність персоналу, продукції, підприємства в цілому тощо (рис. 1.18—1.20).

Окремо варто спинитися на проблемі оптимізації поточних витрат і розмірів виробничих підприємств. Насамперед потрібно з'ясувати поняття «оптимальні поточні витрати», а також взаємозв'язок прибутку, витрат, виробництва та обсягу випуску продукції. Окрім того, доцільно засвоїти та опанувати графічний метод визначення оптимальних параметрів монономенклатурних підприємств.

Оптимізація поточних витрат і розмірів підприємств сприятимуть підвищенню ефективності підприємницької діяльності.

Рис. 1.15 Класифікація факторів і резервів екстенсивного та інтенсивного розвитку виробництва

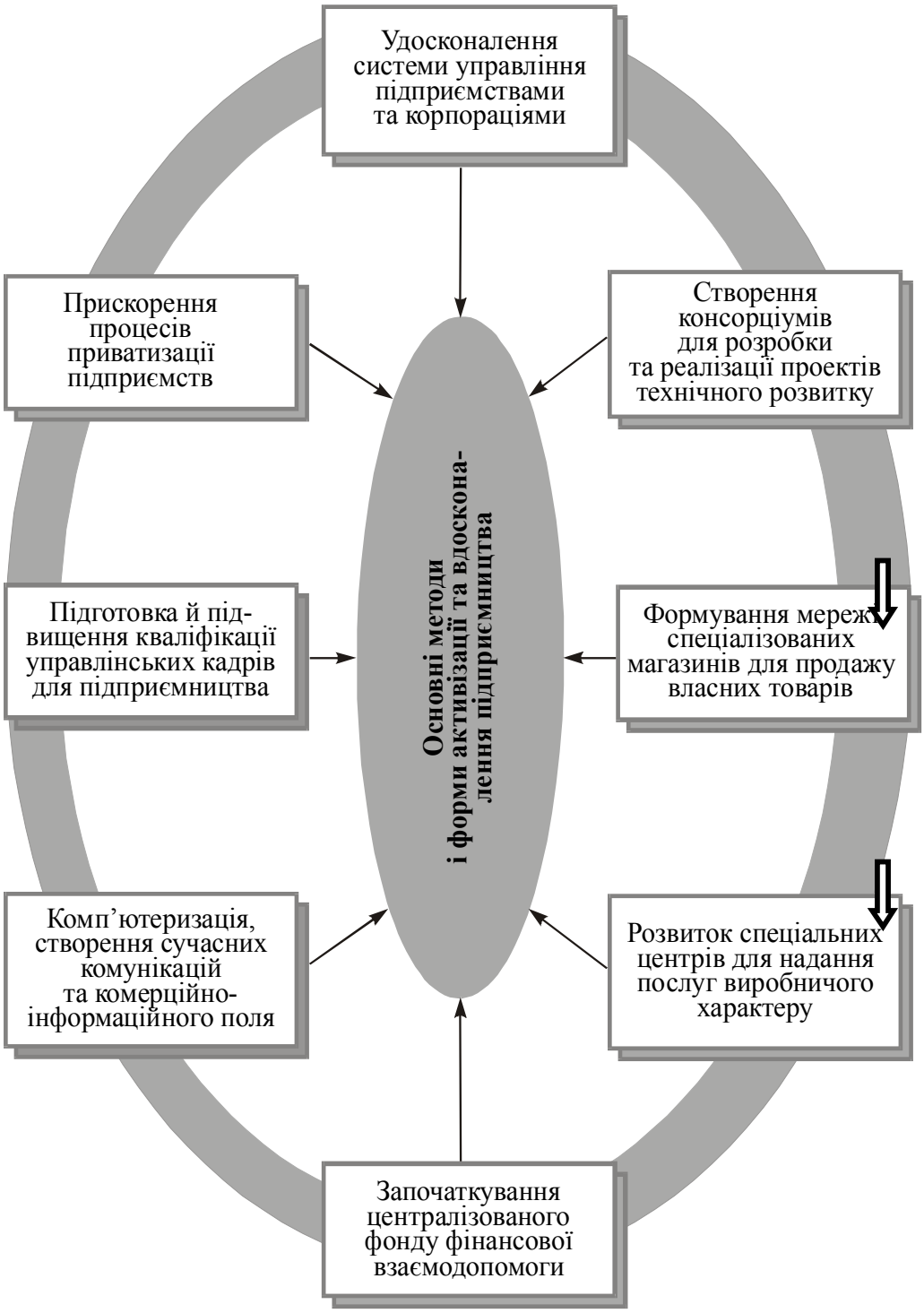

Рис. 1.16 Варіант можливих ефективних методів і форм подальшого розвитку підприємництва

Рис. 1.17. Основні типові блоки та напрямки
інноваційно-інвестиційної діяльності фірми

Рис. 1.18 Шляхи підвищення якості виробів
та забезпечення конкурентоспроможності товарів

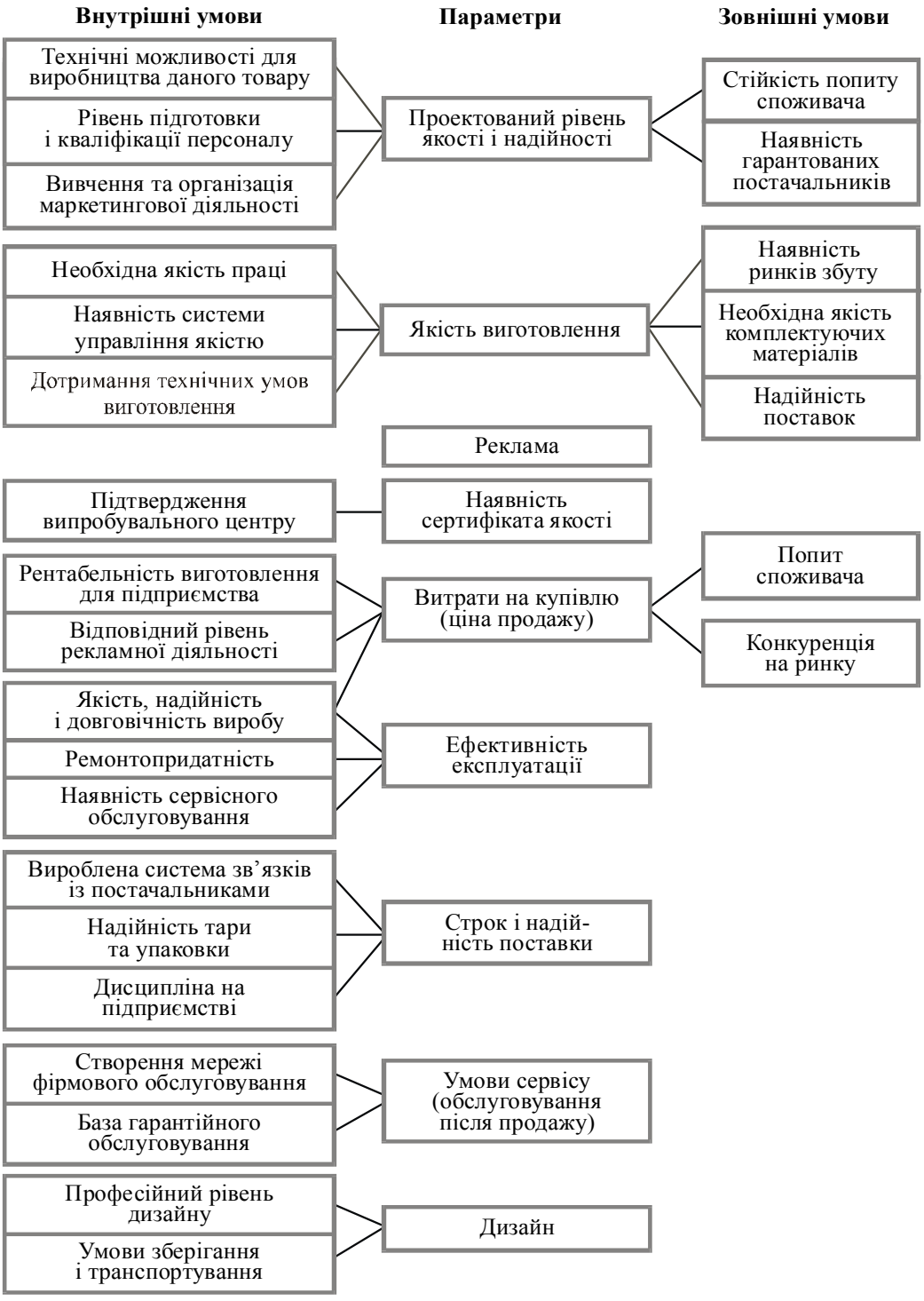

Рис. 1.19. Параметри та умови конкурентоспроможності продукції

Рис. 1.20 Параметри й умови, що забезпечують конкурентоспроможність підприємства

План семінарського заняття

1. Методи й форми активізації та вдосконалення підприємництва.
2. Напрямки підвищення ефективності інноваційно-інвестиційної діяльності та рівня конкурентоспроможності продукції підприємства.
3. Оптимізація поточних витрат і розмірів виробничих підприємств.

Контрольні питання

1. Основні типові блоки та напрямки інноваційно-інвестиційної діяльності фірми.
2. Класифікація факторів і резервів екстенсивного та інтенсивного розвитку виробництва.

3. Ефективні методи і форми подальшого розвитку підприємництва. Основні напрями інноваційно – інвестиційної діяльності підприємств.

4. Конкурентоспроможність продукції та шляхи її забезпечення.

5. Наведіть існуючі методи й форми активізації та вдосконалення підприємництва.

6. Назвіть напрямки підвищення ефективності інноваційно-інвестиційної діяльності та рівня конкурентоспроможності продукції підприємства.

7. Розкрийте суть оптимізації поточних витрат і розмірів виробничих підприємств.

ЗМІСТОВНИЙ МОДУЛЬ 2. ПІДПРИЄМНИЦЬКИЙ УСПІХ І КУЛЬТУРА БІЗНЕСУ

Тема 8. Підприємницький успіх і культура бізнесу

1. Сутність підприємницького успіху та виокремити його складники.
2. Роль підприємця як визначальної особистості в бізнесі.
3. Підприємницька культура

1. Сутність підприємницького успіху та виокремити його складники.

Успіх завжди відбиває результат ділової активності підприємця. Саме за рівнем досягнутого успіху оцінюють підприємця.

Досвід країн із соціально-орієнтованою економікою підтверджує, що успіх ініціюється різними про нього уявленнями (складниками успіху).

Створюючи підприємство, підприємець визначає конкретні цілі підприємницької діяльності, тобто кінцевий бажаний результат діяльності. З огляду на це однією з головних складових успіху підприємницької діяльності є досягнення встановлених цілей і виконання місії.

Особиста мета підприємця може бути така:

- ✓ отримати якомога більше грошей;
- ✓ працювати творчо;
- ✓ почувати себе комфортно;
- ✓ привести в рівновагу складові елементи життя — власну кар'єру, сім'ю тощо;
- ✓ добитися визнання свого професіоналізму та обізнаності серед колег у вибраній сфері підприємницької діяльності;
- ✓ спромогтися реалізувати власну ідею;
- ✓ не допустити банкрутства своєї фірми;
- ✓ створити нові робочі місця тощо.

Отже, необхідно усвідомити, що сучасне цивілізоване підприємництво є визначальною і необхідною умовою досягнення не лише економічного успіху, а й суспільного визнання соціальної значущості й корисності будь-якої господарської розумової та фізичної діяльності.

Багато хто вважає, що єдиною метою підприємця є отримання прибутку, проте це не так. Справді, кінцевою метою діяльності підприємця є забезпечення її прибутковості завдяки раціональній організації праці та засобів виробництва. Проте підприємець спрямовує свою діяльність на створення умов задля успішного функціонування власного бізнесу, виходячи з того, що прибуток не є причиною здійснення підприємницької діяльності, а лише результатом її успішного провадження. Особливо важливим є розуміння економічної аксіоми, сутність якої така: аби підприємство було успішним упродовж тривалого часу й досягало своїх цілей, його діяльність має бути результативною та ефективною. За словами П. Друкера, результативність є наслідком того, що підприємство виробляє потрібні на ринку продукти (товари), а ефективність є наслідком того, що ці потрібні комусь товари виробляються найбільш раціональним способом. Друкер вважав, що результативність та ефективність діяльності підприємства як критерії успішної його діяльності є однаково важливими [2].

Безумовним є той факт, що в підприємництві поняття успіху пов'язане з досягненням результату, очікуваного з моменту започаткування проекту, який реалізує відповідну ідею.За цивілізованого розуміння успіху до уваги, насамперед, треба брати його морально-етичні аспекти, а вже потім фінансові. Отже, підприємницький успіх має бути оцінений з урахуванням ступеня здійснення власної ідеї, бажання самоствердження або намагання змінити хід подій тощо. Гроші, капітал, прибуток, природно, є важливими складовими успіху, але не можуть виступати самоціллю.

2. Роль підприємця як визначальної особистості в бізнесі.

Необхідною передумовою започаткування та успішного здійснення підприємництва є наявність самих підприємців. Постать підприємця як основного суб'єкта ринкових відносин є ключовою в конструкції ринку. Його небезпідставно вважають центральною фігурою в бізнесі та інколи порівнюють із полководцем, здатним із меншими силами виграти бій із противником, що кількісно його переважає.

Нагромаджений досвід розвинених країн незаперечно підтверджує істину, що бізнесу не можна навчитися, перегортаючи підручники, але вони допоможуть кожному, хто приходить у бізнес, зрозуміти його таємниці та освоїтися в ньому. Виходячи з цього, необхідно на основі опрацювання літературних джерел з'ясувати набір якостей, потрібних підприємцеві (рис. 2.1).

3. Підприємницька культура

Передусім варто усвідомити, що сучасна підприємницька діяльність може ефективно здійснюватися і розвиватися за умов належного дотримання вимог не тільки економічного, а й соціального та політичного характеру. Ідеться про те, що у своїй діяльності підприємець має обов'язково керуватися усталеними в усіх цивілізованих країнах нормами поведінки.

Підприємницька культура охоплює широкий спектр питань ділової етики й етикету. Головну увагу варто приділити основним складникам ділової етики підприємця, а саме: етиці спілкування; етиці привітання, прийомів та переговорів; етичним нормам реклами. Розглядаючи це питання, доцільно звернути увагу на те, що ділова етика (етика бізнесу) є одночасно економічною і духовною категорією.

Культури бізнесової діяльності безпосередню стосується підприємницьке діловодство. У цьому зв'язку вивчення теми передбачає ознайомлення з його основами, насамперед, із класифікацією ділових документів, вимогами до складання ділових документів і їх оформлення (табл. 2.1, рис. 2.2).

Таблиця 2.1

КЛАСИФІКАЦІЯ ЗАСТОСОВУВАНИХ У ПІДПРИЄМНИЦТВІ ДІЛОВИХ ДОКУМЕНТІВ ЗА НАЙВАЖЛИВІШИМИ ОЗНАКАМИ

Класифікаційні ознаки	**Групи ділових документів**
1. Спеціалізація за змістом	1.1. Загальноуправлінські 1.2. З адміністративних питань 1.3. Спеціалізовані за видами господарської діяльності
2. Призначення (спрямованість)	2.1. Документи колегіальних органів 2.2. Інформаційні 2.3. Організаційні 2.4. Розпорядчі
3. Гласність (ступінь секретності)	3.1. Звичайні 3.2. Для службового користування 3.3. Таємні (цілком таємні)
4. Напрям руху (переміщення)	4.1. Вхідні 4.2. Вихідні
5. Стадія створення	5.1. Оригінали 5.2. Копії
6. Форма створення	6.1. Стандартні (типові) 6.2. Індивідуальні
7. Характер надходження	7.1. Офіційні 7.2. Особисті
8. Термін зберігання	8.1. Постійного зберігання 8.2. Тривалого зберігання (понад 10 років) 8.3. Тимчасового зберігання (до 10 років)

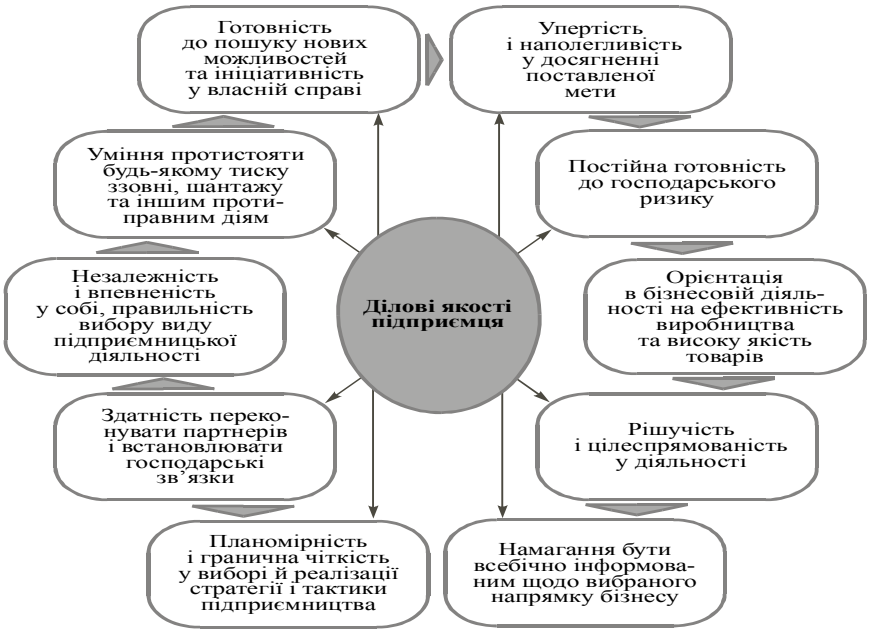

Рис. 2.1. Найбільш важливі якості особистості підприємця

Рис. 2.2. Основні правила формування тексту ділових документів для сфери підприємництва

План семінарського заняття

1. Характеристика та організація підприємницького успіху.
2. Професійна культура бізнесової діяльності.
3. Основи підприємницького діловодства.
4. Складові ділової етики підприємця.

Контрольні питання

1. в чому полягає суть підприємницького успіху? Виокреміть його складники.
2. Роль підприємця як визначальної особистості в бізнесі.
3. В чому полягає суть підприємницької культури?
4. Характеристика та організація підприємницького успіху.
5. Професійна культура бізнесової діяльності та її складові.
6. Основні правила формування тексту ділових документів для сфери підприємництва
7. Наведіть складові ділової етики підприємця.

Тема 9. Сутність, значення і поняття бізнес – культури

1. Поняття культури, бізнес-культури та культури підприємництва.

2.Умови та фактори, що впливають на формування бізнес - культури.

1. Поняття культури, бізнес-культури та культури підприємництва.

Під культурою розуміється історично визначений рівень розвитку суспільства, творчих сил і здібностей людини, виражений у типах і формах організації життя і діяльності людей, а також у створених ними матеріальних і духовних цінностях. Отже, у загальнолюдському розумінні культура – комплексне поняття, що характеризує різні аспекти життя, діяльності, поведінки людей, їхніх об'єднань (груп), суспільства в цілому на певному історичному етапі свого розвитку.

Із цих позицій культуру підприємств можна охарактеризувати як специфічну, характерну для цієї організації систему зв'язків, дій, взаємодій і відносин, які здійснюються в межах конкретної підприємницької діяльності, способу постановки й ведення справ.

Зміст організаційної культури виробляється в ході практичної підприємницької діяльності, зв'язків, взаємодій і відносин як відповідь на проблеми, які ставить перед організацією зовнішнє та внутрішнє середовище. Культура підприємства відбиває певні колективні уявлення про цілі та способи підприємницької діяльності цього підприємства.

Основна функція бізнес-культури – створити відчуття ідентичності всіх членів організації, образ колективного «ми».

Окрім формування цих загальних поглядів, культура підприємства забезпечує гармонізацію колективних та індивідуальних інтересів. У формах організаційної культури кожен співробітник підприємства усвідомлює свою роль у його системі, те, чого від нього чекають та як щонайкраще він може відповісти на ці очікування. У свою чергу, кожен знає, чого йому слід очікувати від підприємства, якщо він буде плідно виконувати свою місію. Таким чином, культура підприємства мобілізує енергію його членів і направляє її на досягнення мети підприємства.

Провідну роль у культурі підприємств відіграють організаційні цінності. Організаційні цінності – це предмети, явища та процеси, спрямовані на задоволення потреб членів організації, у тому числі тих, що визнаються в якості таких більшістю членів організації. На підприємствах, як і в інших соціальних організаціях, існує досить велика кількість *цінностей*. Які головні з них?

1. Насамперед, будь-яка організація створюється для реалізації якихось цілей: виробництва продукції, надання послуг населенню тощо. Тому цілі самі по собі становлять коло особливих цінностей.

2. Цілі діяльності організації формуються якимись конкретними замовниками – іншими організаціями, які потребують продукцію цієї організації. Не буде замовників – відпадуть умови функціонування цієї виробничої організації. Будь-якій виробничій організації потрібна стабільність, стійкість функціонування, певні гарантії її необхідності в майбутньому. Отже, стабільний замовник, довгострокові стійкі відносини із цим замовником також є важливою організаційною цінністю.

3. Для виробничої організації істотне значення має також те, якими витратами досягається результат її діяльності, яка економічна ефективність господарювання, чи є виробництво тієї або іншої продукції збитковим чи воно приносить прибуток. Максимальна економічна ефективність, одержання прибутку є важливою організаційною цінністю в умовах товарного виробництва.

4. Функціонування виробничих організацій пов'язане із взаємодією двох складових: засобів виробництва та робочої сили. Якість робочої сили, її відтворення пов'язані із задоволенням різноманітних потреб працівників підприємств. Це задоволення здійснюється в межах соціальної політики виробничих організацій. Кількісний та якісний рівень соціальної політики підприємств, безсумнівно, належить до значних організаційних цінностей.

Окрім загальних цінностей, які визначають функціонування виробничих організацій, існує ще цілий набір *внутрішньоорганізаційних цінностей*. Організація добре виконує покладені на неї цілі лише за умови дотримання в ній певного функціонального та структурного порядку, що є чинником її стабільності. Порядок в організації підтримується трудовою поведінкою працівників, дотриманням ними трудової та технологічної дисципліни.

Дисципліна і являє собою одну з важливих внутрішньоорганізаційних цінностей. Сюди ж відноситься і така риса трудової поведінки, як ретельність, високе почуття відповідальності за виконання своїх професійних і статусних обов'язків, стабільність поведінки як окремого працівника, так і цілих колективів.

Різноманітні інновації також широко визнаються необхідною організаційною цінністю. А це означає, що новаторство, ініціативність, схильність до творчості певною мірою можуть виступати як внутрішньоорганізаційні цінності. Разом з тим, емпіричні соціологічні дослідження показують, що посадові особи, які мають статус керівників, на словах дуже високо цінують новаторство, ініціативу, але у своїх підлеглих віддають перевагу таким якостям, як особиста відданість, конформізм, слухняність тощо. Отже, і ці якості варто розглядати, як внутрішньоорганізаційні цінності.

Існують *загальні цінності підприємств*, які об'єктивно виростають із умов підприємницької діяльності. І ці цінності є складовою частиною культури підприємств.

Однак на кожному підприємстві ці цінності мають свої модифікації: ці модифікації можуть проявлятися в розміщенні різних акцентів, а деякі із цих цінностей здобувають на цьому підприємстві характер найважливіших принципів. Формування ключових цінностей або принципів діяльності підприємства має на меті створення в навколишньому середовищі та в очах співробітників підприємства його граничного образу або, як прийнято зараз казати, *«іміджу підприємства»*.

Підприємство проголошує, як правило, ряд визначальних принципів. Однак серед них виділяють один, найбільш важливий, у вигляді ключової цінності підприємства. Задекларована підприємством ключова цінність формулюється в гранично стислій формі, у вигляді гасла. У цих гаслах проголошується основна спрямованість підприємницької діяльності підприємства. Найчастіше компанія декларує свою прихильність роботі для клієнта.

Культура підприємництва – це певна, сформована сукупність принципів, прийомів, методів здійснення підприємницької діяльності суб'єктами згідно з діючими в країні (суспільстві) правовими нормами (законами, нормативними актами), звичаями ділового обороту, етичними та моральними правилами, нормами поведінки під час здійснення цивілізованого бізнесу.

Першим загальним елементом культури підприємницької діяльності є її *законність*. Другим елементом – *жорстке виконання зобов'язань та обов'язків*, що випливають із правових актів, договірних відносин і законних угод, зі звичаїв ділового обороту, що проявляється в ненанесенні не тільки майнової, але і моральної шкоди партнерам, конкурентам, споживачам, найманим робітникам.

Наступним важливим елементом культури підприємництва є *чесне ведення його суб'єктами свого бізнесу*. Чесне відношення до людей, споживачів, партнерів, держави – це дійсно провідна ознака культури підприємництва.

Важливе також дотримання підприємцями загальних етичних норм, що охоплюють професійну етику, етичні кодекси фірми, загальноприйняті правила здійснення бізнесу, рівень культури та виховання підприємців, ступінь їх вподобань, дотримання звичаїв, що діють у суспільстві, рівень знань, необхідних для здійснення законного бізнесу та ін.

Культура підприємництва як прояв правових і етичних критеріїв (норм) включає наступні відносини: з державою, із суспільством, зі споживачами, зі службовцями, з партнерами, з конкурентами та іншими господарюючими суб'єктами, а також дотримання діючих правових актів, стандартів, правил, норм, що прямо або опосередковано впливають на розвиток підприємництва.

Таким чином, культура організації підприємницької діяльності визначає клімат, стиль взаємовідносин, цінності підприємства.

Призначення культури підприємництва пов'язане з вирішенням двох основних проблем: виживанням у цьому соціально-економічному середовищі та забезпеченням внутрішньої інтеграції для досягнення поставлених цілей. На кожному великому підприємстві відділи, управління, адміністрації мають різні субкультури, що повторюють структуру самого підприємства. Розходження обумовлюється різноманіттям галузей виробництва та сфер людської діяльності. Це може бути культура вигідних угод, інноваційна, адміністративна культура тощо. Наявність різних культур, субкультур може призвести до напруженості,

зіткнень. Тому важливим завданням для будь-якого підприємства є зближення та інтеграція різних організаційних частин підприємства, які мають свої різні субкультури.

Отже, залежно від галузі, регіону, історії підприємства, людей кожне підприємство має свою культуру.

Роль бізнес-культури найбільш повно розкривається у її функціях. Розглядаючи бізнес-культуру як ефективний інструмент управління організацією, пропонуємо поглянути на її **функції** саме з економічної точки зору. Виділимо п'ять основних функцій бізнес-культури та їх підфункції.

В основу класифікації покладено базові завдання сучасного підприємства: економічна ефективність, стабільний розвиток, якість трудового життя, об'єднання персоналу. Розглянемо запропоновані функції детальніше.

Першою функцією бізнес-культури сучасного підприємства є підвищення економічної ефективності його діяльності. Реалізація цієї функції здійснюється через такі підфункції: інтегрувальну, мотиваційну, організаційну, комунікативну, виховну (ідеологічну).

Охоплюючи всі сфери функціонування організації, культура впливає на всі, в т.ч. і бізнес-процеси, які відбуваються всередині неї. Так, планування, організація праці, мотивація та контроль базуються на цінностях, принципах та нормах корпоративної культури.

Інтегрувальна підфункція має на меті полегшення процесу адаптації нових працівників та їх успішної інтеграції в колектив. **Мотиваційна підфункція** має забезпечувати ефективність системи мотивації, діючої на підприємстві. **Організаційна підфункція** включає в себе побудову оптимальної системи організації процесу праці та відпочинку. **Комунікативна** – ставить за завдання формування ефективної системи комунікацій як всередині організації, так і на міжорганізаційному рівні. **Виховна (або ідеологічна) підфункція** забезпечує формування певного типу поведінки працівників, в якому поєднуються риси працівника і власника, людини підприємницького мислення, що відповідає цінностям та нормам корпоративної культури. Якраз ця функція відображає економічну сутність корпоративної культури через досягнення економічної ефективності підприємства і, таким чином, досягнення стабільності розвитку і підвищення якості трудового життя персоналу.

Другою функцією бізнес-культури є формування і підтримка іміджу організації - суспільної думки, асоціацій, які формуються щодо неї у свідомості покупця, клієнта, партнера, держави та суспільства та які визначають її становище на ринку. Для корпоративної культури важливе значення має те, як впливає імідж на економічну складову підприємства, адже імідж – категорія не тільки соціальна, але і економічна. Своїм високим рейтингом він приносить прибуток підприємству, який інколи перевищує прибуток від економічної діяльності.

Функція створення додаткової вартості – наступна функція культури підприємства. В умовах загострення конкуренції, нестабільності економіки, скорочення природних і матеріальних ресурсів особливої ролі набувають такі

нематеріальні активи як вартість бренду та імідж фірми, які напряму впливають на ринкову вартість компанії. Світова практика бізнесу містить багато прикладів, коли ринкова вартість компанії значно переважає вартість її матеріальних активів.

Четверта **функція бізнес-культури** – підвищення якості трудового життя працівників – це якість задоволення матеріальних і духовних потреб, якість праці, можливості професійного зростання тощо.

В свою чергу, якість трудового життя впливає на:

· якість життя людини загалом;

· ефективність роботи підприємства, його конкурентоспроможність;

· рівень соціального партнерства;

· стимулювання працівників до підвищення свого професійного рівня;

· формування та підвищення ступеню лояльності працівників;

· зростання іміджу підприємства;

· стабільність кадрового складу, зменшення плинності кадрів.

Саме ця **функція – підвищення якості трудового життя** – забезпечує підприємству формування його іміджу, зростанню доданої вартості, а через них і економічний успіх підприємства загалом.

Але тут – взаємозалежність: економічний успіх, стабільність – основа створення умов для підвищення якості трудового життя працівників (рис. 2.3)

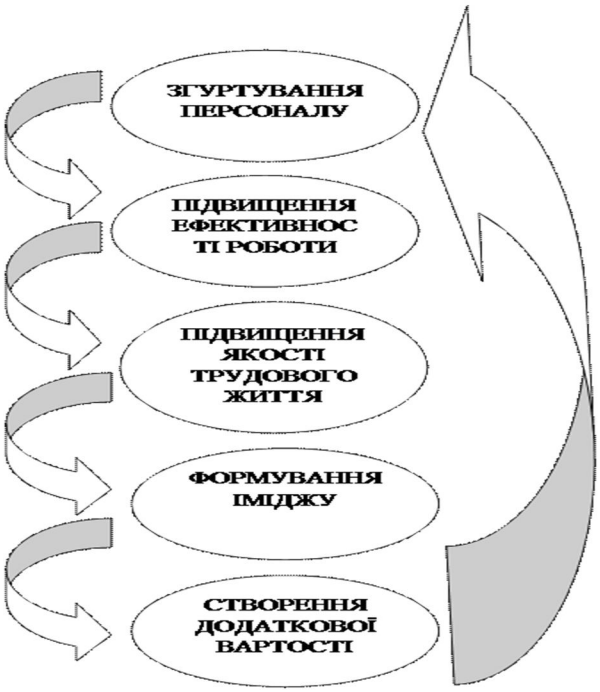

Рис. 2.3. Взаємозв’язок функцій бізнес-культури сучасного підприємств.

2. Умови та фактори, що впливають на формування бізнес - культури.

Поняття бізнесу-культури в останні роки було переосмислене, і в результаті цього воно одержало більш широке поширення.

Порівняльним аналізом американської, японської та арабської організаційних культур займався і радянський учений В. Гаськов. Він дав характеристику основним ціннісним установкам персоналу американських компаній:

- ідеологія особистого «детермінізму», тобто визнання того факту, що особистість може істотно впливати на своє майбутнє;
- свобода самовираження цінується дуже високо та індивідуалізм заохочується;
- забезпечення рівних можливостей;
- конкуренція визнається найбільш ефективним економічним механізмом;
- рішення мають ґрунтуватися на аналізі цілей;
- підтримується інноваційна діяльність, пошук поліпшуючих змін;
- будь-яка спеціалізація оцінюється як позитивний фактор;
- оцінюється якість виконання роботи, а не особистість;
- основу для просування становлять результати роботи та ініціатива;
- вітається делегування повноважень;
- демонстрація влади засуджується;
- основна орієнтація персоналу «на майбутнє».

Цінності японських компаній, згідно з В. Гаськовим, виглядають у такий спосіб:

- головне – це успіх компанії, групові цінності;
- під час прийняття рішень надається перевага груповим інтересам перед індивідуальними рішеннями;
- особлива увага приділяється члену організації як особистості, персоналізація організаційних відносин, взаємна довіра;
- установка на ініціативу підлеглих, відмова від жорсткого формального контролю;
- уникнення формальних контрактів;
- висока мотивація, відповідальність, що носить груповий, а не індивідуальний характер;
- особиста ідентифікація із групою, відданість взаємним зобов'язанням, у тому числі між керівником і підлеглим.

Основні цінності арабської організаційної культури, за В. Гаськовим, тісно пов'язані з ісламом і містять у собі такі установки:

- основний аргумент прийняття рішень – «воля Аллаха»;
- головний об'єкт уваги – особистість: оцінюється людина, а не робота;
- підстава для просування – особиста довіра та повага керівництва;
- головна функція підлеглих – служіння керівникові в ролі буфера;
- лояльність тільки керівникові, а не фірмі;
- виступ підлеглих з ініціативою не схвалюється;
- здійснюється демонстрація влади на всіх рівнях управління;
- кожен лідер повинен мати власні, відмінні від інших цілі та ідеї;
- винятково висока централізація управління, повноваження не делегуються;
- основні рамки оцінок орієнтовані на примат минулого, мало оцінок сьогодення, майбутнє вважається визначеним долею.

Формування культури підприємництва визначається багатьма факторами, серед яких перші місця займають цивілізоване зовнішнє підприємницьке середовище; суспільний і державний менталітет; реально діючі правові норми, які встановлюють права, обов'язки, відповідальність підприємців, захищають їх від агресивного навколишнього середовища; звичайно, сам підприємець і корпоративна культура.

Культура підприємництва в цілому залежить від формування культури підприємницьких організацій, культури самих підприємців, від підприємницької етики, ділового етикету і багатьох інших елементів, які в цілому складають таке поняття, як культура.

Схематично виникнення культури підприємницької організації та подальше її формування можна представити в такий спосіб (рис. 2.4).

Рис. 2.4 – Виникнення та формування культури підприємницької організації

Культура організації, як правило, визначається такими внутрішніми факторами:

- предметом підприємницької діяльності, бізнесом, що здійснюється;
- організацією підприємницької діяльності;
- мотивацією власника фірми та службовців;
- рівнем управлінської культури, механізмом взаємин керівників фірми та найманих робітників;
- наявністю особливого стилю управління, що сприяє досягненню провідних позицій на ринку;
- створенням таких умов діяльності службовців, які сприяють усвідомленню їхньої повної причетності до результатів діяльності фірми;
- наявністю набору чітких, визначених уявлень про цінності, до яких прагне фірма;
- високою професійною компетентністю керівників фірми, менеджерів і співробітників і можливістю їхнього навчання;

- умінням керівництва брати відповідальність на себе, не вишукуючи винуватців невдач;
- досягненням високої якості та інтенсивності праці співробітників з відповідною матеріальною винагородою;
- орієнтацією діяльності фірми на високу ефективність та якість товарів і послуг, що пропонуються;
- добре організованим сервісним обслуговуванням продукції у споживачів;
- високою культурою виробництва, впровадженням нових технологій, що забезпечують необхідний рівень якості товарів і послуг;
- створенням необхідних санітарно-гігієнічних і безпечних умов праці;
- забезпеченням здорового морального клімату в фірмі та ін.

Окремі дослідники вважають, що можна визначити, наскільки висока культура фірми, власником (або керівником) якої ти є, якщо провести аналіз за такими критеріями та одержати позитивну відповідь на поставлені питання:

- чи готова фірма до ризику та нововведень;
- чи спрямована активність фірми (співробітників) на рішення головних цілей;
- чи акцентується увага на зовнішніх завданнях (добре обслуговування клієнтів, взаємини зі споживачами та ін.);
- чи не заохочуються конформізм, індивідуалізм;
- стимулювання працівників орієнтоване на кінцеві індивідуальні результати;
- прийняття рішень у фірмі децентралізоване;
- перевага надається груповим формам прийняття рішень;
- діяльність підпорядковано заздалегідь складеним планам;
- робота супроводжується інноваційними процесами;
- є співробітництво між групами та окремими працівниками;
- співробітники вірні інтересам фірми та віддані їй;
- вони цілком інформовані про те, яка їхня роль у досягненні цілей фірми;
- відносини у фірмі неформальні;
- фірма є відкритою для вищої системи.

План семінарського заняття

1. Поняття культури, бізнес-культури та культури підприємництва.

2. Умови та фактори, що впливають на формування бізнес - культури.

3. Взаємозв’язок функцій бізнес-культури сучасного підприємства.

Контрольні питання

1. Дайте визначення поняттям культури, бізнес – культури та культури підприємництва.

2. Перерахуйте функції бізнес – культури.

3. Перерахуйте підфункції функції підвищення економічної ефективності його діяльності.

4. Поясніть взаємозвязок функцій бізнес – культури.

5. Охарактеризуйте основні цінності арабської організаційної культури.

6. Охарактеризуйте основні цінності американських компаній.

7. Охарактеризуйте основні цінності японських компаній.

Тема 10. Ділова та професійна етика

1. Сутність і поняття ділової та професійної етики. Функції ділового етикету.

2. Основні види ділового спілкування.

3. Діловий протокол.

1. Сутність і поняття ділової та професійної етики

Слід зазначити, що етичні принципи існування підприємств є складовою частиною бізнес-культури. Система етичних цінностей, які признаються людиною, – це мораль. Мораль – найважливіший спосіб нормативної регуляції суспільних відносин, спілкування і поведінки людей в різних сферах суспільного життя – в сім'ї, побуті, політиці, науці, праці та ін. Етичні цінності, які установлюють міру соціальної відповідальності керівника і організації, значною мірою визначають ефективність всього суспільного розвитку. У більшості саме схильність на етичні цінності допомогла цивілізованому світові здійснити перехід індустріального суспільства від "грабіжницької" фази до фази демократичного розвитку.

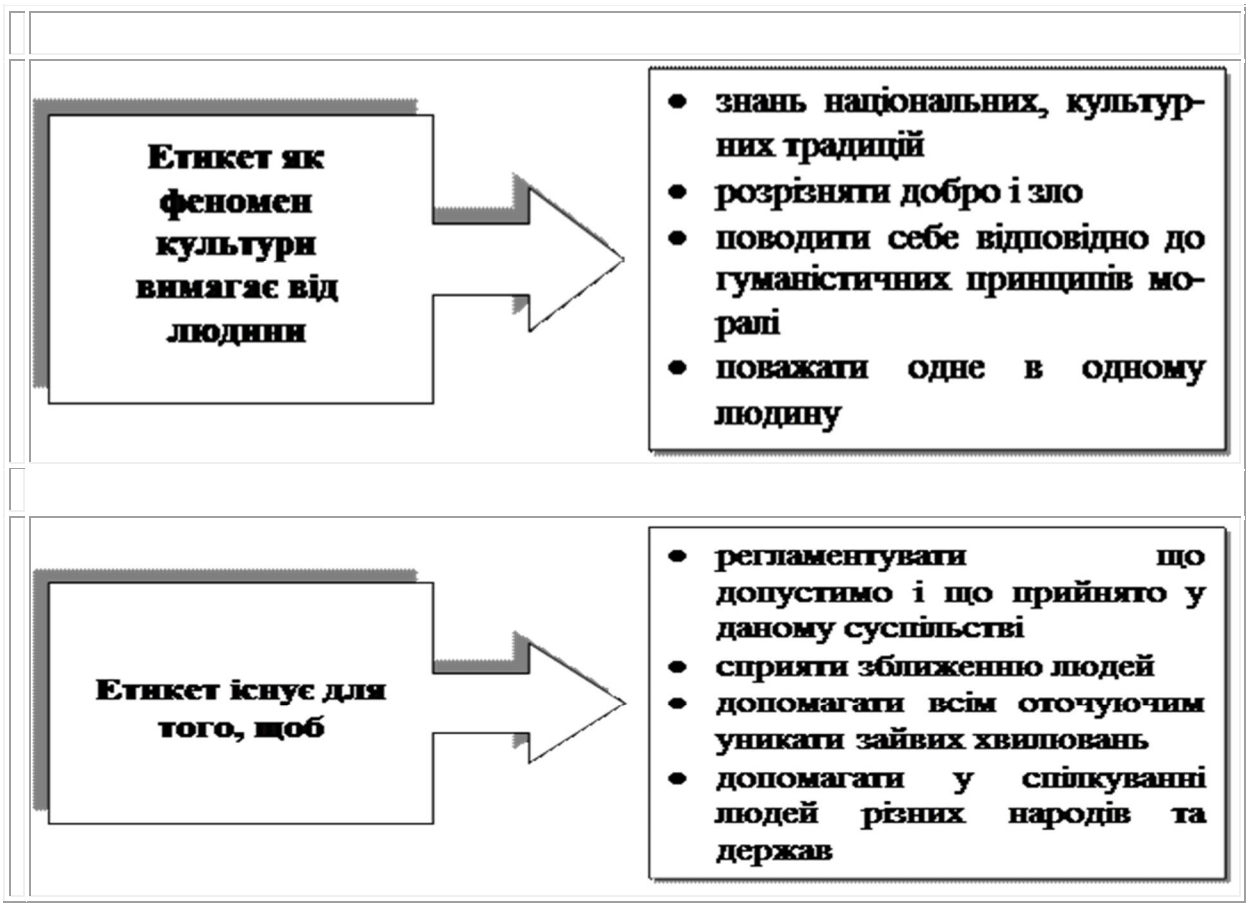

Рис. 2.5 Призначення етикету

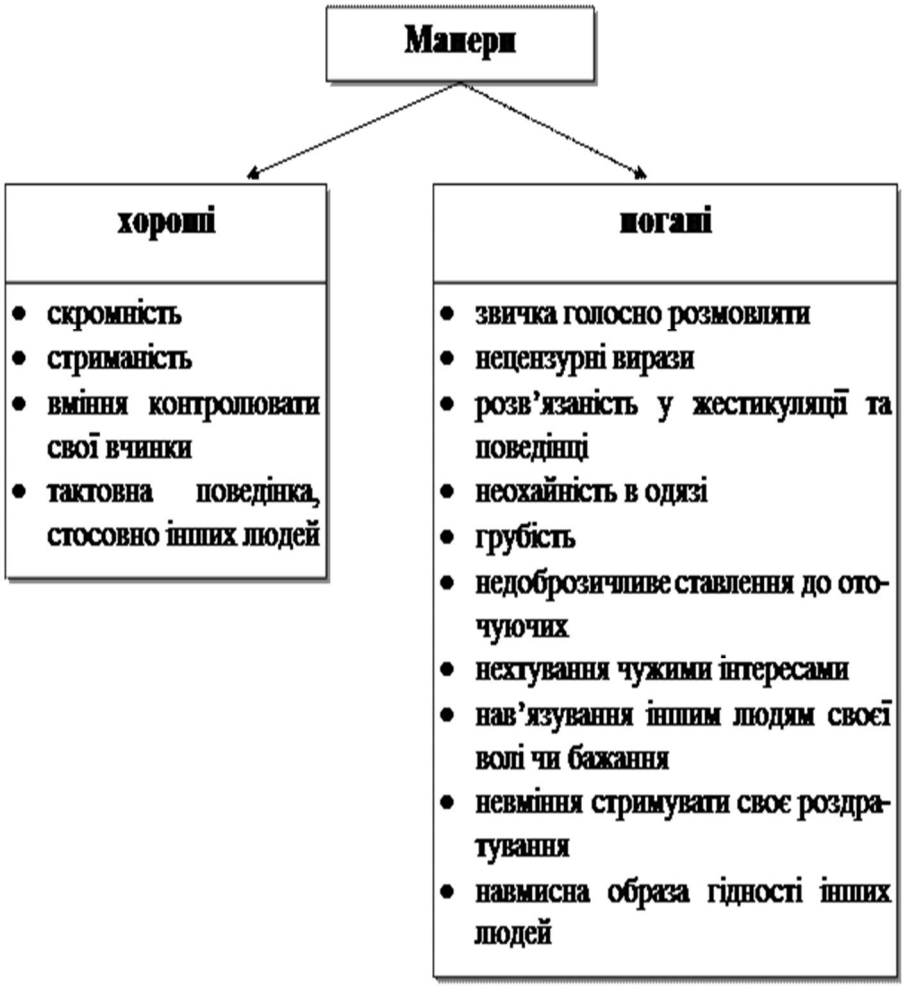

Рис. 2.6 Манери та їх види

Необхідність етичних норм поведінки випливає із самої природи ринкових відносин. Ринок – це не тільки механізм збалансування попиту і пропозиції, але й складний соціальний феномен, який припускає певну культуру господарювання, що зобов'язує дотримуватися правил етики ділових взаємовідносин.

Згідно зі ст. 38 Господарського кодексу суб'єкти господарювання за сприяння заінтересованих організацій можуть розробляти правила професійної етики у конкуренції для відповідних сфер господарської діяльності, а також для певних галузей економіки. Правила професійної етики у конкуренції погоджуються з Антимонопольним комітетом України та можуть використовуватися при укладанні договорів, розробці установчих та інших документів суб'єктів господарювання. Відповідно до цих правил більшість організацій у більш-менш лаконічному вигляді формулюють свої кодекси етичної поведінки, які при деяких зовнішніх різницях базуються на загальних цінностях.

Діловий етикет – результат довготривалого відбору правил, форм найбільш доцільної поведінки, яка сприяє успіху в ділових відносинах.

Рис. 2.7 Функції ділового етикету

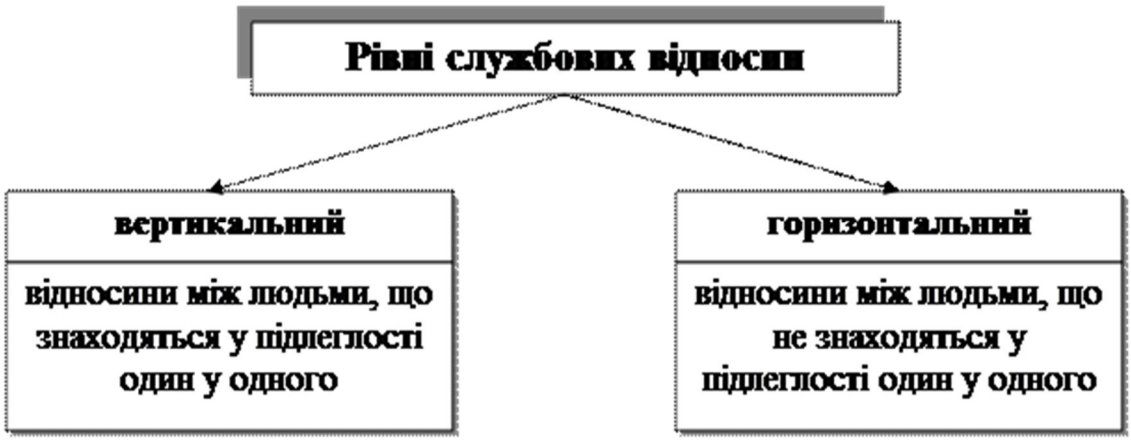

Рис. 2.8 Рівні службових відносин

Форми службових відносин Таблиця 2.2

Старший стосовно молодшого	Рівний стосовно рівного	Молодший стосовно старшого
Наказує, пропонує	Повідомляє, сповіщає	Доповідає
Вимагає, пропонує	Просить підтримки, допомоги	Просить клопотання, дозволу
Вимагає до себе	Просить, запрошує	Просить дозволу з'явитись
Дозволяє, затверджує (документи, пропозиції)	Погоджується, не заперечує	Виконує з такою пропозицією
Надсилає (доручення, документи)	Направляє (документи, матеріали)	Показує (документи, матеріали)

Для формування цивілізованої етики потрібно:

- забезпечити свободу вибору роду бізнесу, джерела ресурсів, контрагентів;

- виховання безумовної поваги до закону;
- стабільне правове регулювання підприємництва.

У наш складний час особливу роль відіграють важливі елементи ділової етики – чесність і порядність керівника, менеджера.

Поряд з великими досягненнями інформаційних технологій до нас починають проникати доволі поширені у розвинених країнах система і методологія корисливих порушень етики підприємництва, які не мають ознак явних протиріч з чинним законодавством. В першу чергу це стосується різних методів промислового шпіонажу, тобто збір інформації про закриті фірмові технології шляхом прослуховування службових і особистих телефонів та установлення так званих „жучків", які дозволяють записувати конфіденційні розмови. Значно зросли обсяги продаж як апаратури для підслуховування, так і систем забезпечення захисту інформації. Ретельно оброблена технологія маніпулювання інформації, від нахабної дезінформації до поширення негативних про фірму слухів, може завдати істотної шкоди репутації фірми або дозволить нажитися на падінні курсу акції конкурента. Усі ці поширені за кордоном методи порушення етики бізнесу стали відомими в нашій країні. Знати цю вже відпрацьовану систему необхідно і нашим керівникам для вжиття профілактичних заходів.

Будь-яка діяльність має не тільки правові, але й етичні критерії, які регламентують певну поведінку. На відміну від адміністративного права етика як особливий спосіб духовно-практичного освоєння дійсності більш глибоко регулює поведінку особистості. Вона гуманніше підходить до розв'язання протиріч та конфліктів, оскільки схиляється до більшості прийомів неформального впливу на людину. Порівняно з правовими розпорядженнями та організаційними регуляторами вимоги етики формуються спонтанно, безпосередньо у практиці взаємного спілкування людей, а потім відтворюються силою соціальної думки та поведінки.

Етичні проблеми в бізнесі стосуються конфлікту або, щонайменше, вірогідності такого конфлікту між економічними показниками організації, вимірюваними доходами, витратами та прибутком і показниками її соціальної відповідальності, вираженими через зобов'язання щодо інших людей як у середині організації, так і в суспільстві.

До причин розширення неетичної практики ведення справ керівники підприємств відносять: 1) конкурентну боротьбу, яка відтісняє на узбіччя етичні міркування; **2)** прагнення зазначати рівень прибутковості кожні три місяці, тобто в квартальних звітах; **3)** невдачі із забезпеченням належної винагороди керівників за етичну поведінку; **4)** загальне зниження значення етики в суспільстві, що поволі вибачає неетичну поведінку на робочому місці; **5)** натиск з боку організації на рядових працівників з метою знаходження ними компромісу між власними особистими цінностями і цінностями керівників.

В багатьох країнах світу організації вживають різних заходів у цілях підвищення характеристик етичності поведінки керівників і рядових працівників. До таких заходів

відносять розроблення етичних нормативів, створення комітетів з етики, проведення соціальних ревізій і навчання етичній поведінці.

Етичні нормативи описують систему загальних цінностей і правила етики, яких, на думку організації, повинні дотримуватися її працівники. Етичні нормативи розробляють з метою опису цілей організації, створення нормальної етичної атмосфери і визначення етичних рекомендацій у процесах ухвалення рішень.

Розглянемо етичні нормативи у розрізі етики бізнесу на міжнародному рівні. Стає все очевиднішим, що, діючи у власних інтересах, багатонаціональні корпорації повинні розглядати себе як посередників в обмінах, що обумовлюють економічний та соціальний розвиток. Бажаючи або не бажаючи цього, корпорації часто вирішальним чином і тривало впливають на інші країни. Тому слід ретельно оцінювати вплив на місцеву культуру, інститути, релігію і спосіб життя. Для цього необхідно періодично влаштовувати "**ревізії дії на етику"**. Етичні моменти повинні обов'язково стати найважливішим елементом процесу планування. Проблеми, створювані поведінкою багатонаціональних корпорацій за відсутності такого аналізу, стають об'єктом регулювання з боку уряду країни-господаря або більш великих регулювальних органів, що наділені регіональними або всесвітніми повноваженнями. Тому на користь кожної багатонаціональної організації необхідно встановити єдині етичні принципи з операцій у всіх регіонах світу, причому на можливо більш високому рівні.

Стандарти етичної поведінки розрізняються в різних країнах. Багатонаціональні організації характеризуються високим рівнем етичної відповідальності та підконтрольності. Вірогідність етично помилкових думок порівняно висока. Увага країни до етики підвищується із зростанням рівня економічного добробуту.

Розглянемо у цьому сенсі рекомендації для багатонаціональних організацій:

1) розроблення етичних нормативів, застосовних у всьому світі;

2) облік етичних питань під час розроблення стратегії;

3) відхід із сумнівного ринку при виникненні великих невирішених етичних проблем. Складання періодичних звітів про "дію на етику".

До варіантів поведінки, як правило тих, що забороняються етичними нормативами, відносять хабарі, здирство, подарунки, виплата співучаснику частини незаконно одержаних грошей, конфлікт на ґрунті зіткнення інтересів, порушення законів у цілому, шахрайство, розкриття секретів компанії, використовування інформації, одержаної в довірчій бесіді від членів "своєї" групи, незаконні виплати політичним організаціям, протиправна поведінка ради інтересів фірми. Звичайно організації доводять етичні

нормативи до своїх працівників у вигляді друкарських матеріалів, хоча деякі створюють робочі групи з етичних нормативів.

Комітети з етики. Деякі організації створюють постійні комітети для оцінки повсякденної практики стосовно етики. Майже всі члени таких комітетів – керівники вищого рівня. Деякі організації не створюють таких комітетів, але наймають фахівця з етики бізнесу, який називається адвокатом з етики. Роль такого адвоката – вироблення думки з етичних питань, пов'язаних з діями організації, а також виконання функції "соціальної совісті" організації.

Соціальні ревізії запропоновані для оцінки і складання звітів про соціальний вплив дій і програм організації. Прихильники соціальної ревізії вважають, що звіти такого типу можуть свідчити про рівень соціальної відповідальності організації. Хоча деякі компанії намагалися скористатися принципами соціальної ревізії, але проблеми вимірювання прямих витрат і вигод від реалізації соціальних програм поки не вирішені.

Навчання етичної поведінки. Ще один підхід, що використовується організаціями для підвищення показників етичності поведінки, – навчання етичної поведінки керівників і рядових співробітників. При цьому працівників знайомлять з етикою бізнесу і підвищують їх сприйнятливість до етичних проблем, які можуть перед ними виникнути. Вбудовування етики як предмета в курси навчання бізнесу на університетському рівні є ще однією формою навчання етичній поведінці, завдяки чому ті, хто навчається, починають краще розуміти ці проблеми.

2. Основні види ділового спілкування.

Ділове спілкування являє собою тип спілкування, метою якого є взаємообмін інформацією між існуючими або потенційними партнерами. Під час ділового спілкування вирішуються важливі питання, ставляться і досягаються цілі, купуються особистісні та ділові якості. Щоб краще все це розуміти, потрібно розібратися в тому, які існують види ділового спілкування.

Прямі й непрямі

Всі види ділового спілкування ділять на дві групи: прямі і непрямі. Під прямим розуміється спілкування, яке відбувається безпосередньо між партнерами, яких не поділяють просторові і тимчасові перепони. Це може бути ділова бесіда, переговори. Під непрямим мається на увазі контакт, який здійснюється за допомогою технічних засобів (телефону, інтернету). Досвід показує, що по можливості потрібно прагнути до прямого спілкування, так як воно вважається найрезультативнішим для досягнення будь-якої мети. Все ж живе спілкування, коли співрозмовники бачать одне одного, не зрівняється ні з чим іншим.

Вербальне і невербальне

Існують такі види ділового спілкування, як вербальне і невербальне. Вербальне – це спілкування за допомогою слів, невербальне – це спілкування за допомогою жестів,

міміки, поз. Невербальний портрет людини можна складе по тому, які пози він вибирає для ведення розмови, як він дивиться на свого співрозмовника і з якою інтонацією він вимовляє ту чи іншу інформацію.

Технологія ділового спілкування може здійснюватися за допомогою різних способів і форм спілкування.

Провідні види ділового спілкування:

Ділова нарада. Тут мається на увазі таке ділове спілкування, коли весь колектив підприємства або фірми збирається разом для того, щоб обговорити насущні проблеми або прийняти спільне рішення.

Публічний виступ. Цей вид ділового спілкування є в якійсь мірі продовженням попереднього. Це тут випадок, коли одна людина доносить яку інформацію своїм колегам чи іншої групи осіб. Виступаючий повинен чітко розуміти те, про що він говорить, а його виступ має бути зрозуміло публіці.

Ділова бесіда. Це такий вид ділового спілкування, при якому відбувається обмін інформацією з якої-небудь, найбільш важливою в даний момент темі. Наприклад, сюди відноситься обговоренням співробітниками підприємства робочих процесів. Під час ділової бесіди необов'язково повинне виноситися рішення.

Ділові переговори. На відміну від попереднього виду спілкування, кінцевим результатом переговорів є знаходження самого правильного рішення і його ухвалення . Ділові переговори мають конкретну чітку спрямованість, підсумком яких може стати підписання важливих контрактів і угод.

Суперечка. Під час ділового спілкування без спору обійтися дається не завжди. Найчастіше, тільки завдяки зіткненню інтересів і відстоювання учасниками своїх позицій вдається прийти до якогось рішення. Але й іноді саме суперечка заважає його прийняти.

Ділове листування. Це непрямий спосіб ділового спілкування, за допомогою якого інформацію передається за допомогою листа. Наприклад, сюди можна віднести письмові накази та запити. Ділове листування може здійснюватися і шляхом відправлення електронних листів, що істотно заощаджує час. Розрізняють дві форми ділового листування: діловий лист (відправляється однією організацією на ім'я іншої) і приватне офіційний лист (відправляється приватною особою від імені організації іншій приватній особі).

Кодекс ділового спілкування передбачає:

- принцип кооперативності — твій внесок повинен бути таким, якого вимагає спільно розроблений напрям розмови;
- принцип достатності інформації — «говори не більше й не менше, ніж потрібно в даний момент»;
- принцип достовірності інформації — «не бреши»;
- принцип доцільності — «не відхиляйся від теми, зумій знайти рішення»;
- передавай думку ясно й переконливо для співрозмовника;
- умій вислухати й зрозуміти потрібну думку;
- намагайся враховувати індивідуальні особливості співрозмовника заради інтересів справи.

5. Діловий протокол

Діловий протокол – добір правил, що регламентує порядок проведення певних заходів ділового життя.

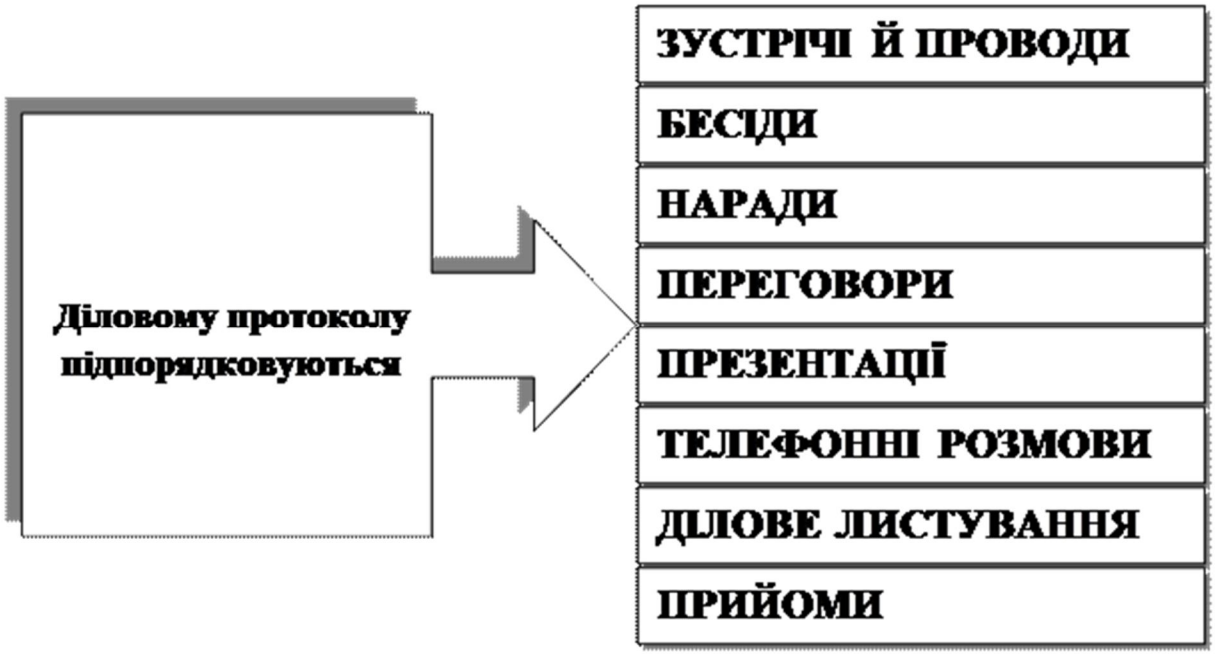

Рис. 2.9 Що підпорядковується діловому протоколу.

На відміну від дипломатичного, діловий протокол більш гнучкий. Норми ділового протоколу ґрунтуються на принципах ввічливості і доцільності.

Дотримування ділового протоколу сприяє:

- встановленню позитивного контакту
- створенню продуктивної атмосфери співробітництва
- допомагає у спілкуванні з партнерами різних культур і держав

План семінарського заняття

1. Правила ведення ділової бесіди.
2. Правила ведення телефонної розмови.
3. Правила ведення ділових нарад.

4. Правила ведення ділових переговорів.

Контрольні питання

1. Що таке етикет? Які функції виконує в суспільстві?

2. Які види етикету існують? У чому їх відмінність?

3. Що таке діловий етикет? Назвіть його функції.

4. У чому полягають особливості службового етикету?

5. Які правила в колективі ви вважаєте найдоречнішими?

6. Що таке діловий протокол?

7. Кодекс ділового спілкування передбачає .

Тема 11. Корпоративна культура

1. Сутність та зміст поняття «корпоративна культура».
2. Види корпоративних культур.
3. Типи корпоративних культур.

1. Сутність та зміст поняття «корпоративна культура».

Розглядаючи дану принципові питання, необхідні для поглибленого розкриття суті корпоративної культури. Коло цих питань доволі широке й охоплює концептуальну модель корпоративної культури та відображення її ролі в системі управління підприємством.

Концептуальна модель корпоративної культури (рис. 2.10) характеризує основи і загальний підхід до бачення сутності корпоративної культури. Вона є тим ключем, який дає змогу крок за кроком дійти до розуміння, навіщо потрібна КК для організацій, і якою є її роль в системі життєдіяльності та менеджменті. Разом з тим, концептуальна модель схематично описує послідовність вивчення цього складного явища, починаючи від факторів, що спонукали до появи КК, принципів, на основі яких вона реалізується, і закінчуючи тими аспектами, які мають прикладне значення, тобто характеризують інструментарій реального впливу на ділову активність організації через особистісну та групову поведінку.

Концептуальна схема відображає системне сприйняття КК, яка логічно споріднена із законом розвитку світобудови, який є джерелом інноваційного розвитку економіки. Корпоративна культура є важливою складовою в системі менеджменту, категорії й поняття якого проходять певну трансформацію відповідно до універсального закону

розвитку. Принцип мінливості доповнювався принципом спадковості і цей процес триває безперервно, формуючись в нову парадигму управління, яка системно відображає сучасну роль і сутнісну характеристику менеджменту в контексті соціокультурних тенденцій сьогодення.

Розглянемо складові концептуальної моделі корпоративної культури.

Рис. 2.10 Концептуальна модель корпоративної культури

Фактори впливу на КК

Корпоративна культура є продуктом взаємозв'язку зовнішнього і внутрішнього середовища організації, тому будь – який їх вплив визначатиме подальший розвиток культури організації. Для того, щоб виробити базові положення КК і запропонувати практичні рекомендації для ефективного процесу її створення та подальшого розвитку, необхідно відстежувати всі фактори формування корпоративної культури.

Такими факторами є:

1) Фактори сучасного стану суспільного розвитку: глобалізація, інтелектуалізація праці, соціалізація, яка проявляється через концепції людського капіталу, сталого розвитку та інші.

2) Економічні процеси.

3) Політичні процеси.

4) Інноваційні процеси.

5) Екологічний стан.

6) Посилення культурологічних тенденцій у суспільстві вцілому і економіці зокрема.

7) Внутрішній стан організації.

У процесі еволюції відбувається зміна впливу факторів і переосмислення культури: ігнорування, критика чи сприйняття, тобто фактори можуть стимулювати або гальмувати розвиток культури чи окремих її компонентів.

Принципи формування корпоративної культури відображені на рис. 2.11

• принцип усезагальності відображає ступінь поширеної КК, у межах організації та її сприйняття персоналом;

• принцип апріорності підтверджує те, що елементи корпоративної культури (цінності, мета, настанови) не повинні бути доказовими;

• принцип прозорості заперечує будь-які подвійні стандарти і тлумачення правила і норми поведінки мають бути загальновідомі й обов'язкові для всіх;

• принцип системності передбачає, що КК повинна ґрунтуватися на системі законів, традиціях національної культури і, одночасно, відповідати специфіці діяльності організації та новим викликам часу;

На основі принципу гармонійності мають будуватися взаємовідносини всередині організації як у горизонтальному, так і у вертикальному розрізах.

Рис. 2.11 Принципи формування корпоративної культури

Структура корпоративної культури

Корпоративна культура належить до ієрархічних понять, що дозволяє розглядати певні рівні її побудови, тому в концептуальній моделі КК відображена структура КК як окремий елемент. Із структурою завжди пов'язують поняття ієрархії.

Ієрархія корпоративної культури – це відповідні рівні, ступені, на основі яких послідовно формується культура.

Якщо структуру КК розглядати масштабно, то вона належить до одного із рівнів світової культури людства, поруч із культурами націй, релігіями, ідеологіями тощо.

Якщо розглядати структуру власне КК, то відомі науковці, зокрема, Е. Шейн виділяє три рівні організаційної культури: 1) поверхневий (артефакти); 2) підповерхневий (аксіологічний); 3) глибинний.

Артефакти (від лат. "artifact" – штучно зроблене) – характеризують самий поверхневий рівень, зовнішні прояви КК, тобто, це архітектура будівель, приміщень, мова, манери спілкування й одягу і т. п. Цей рівень КК є видимим, який людина може сприймати своїми відчуттями.

Підповерхневий рівень характеризує цінності, цілі, філософію й стратегію організації і належить до категорії морально-етичної.

Сприйняття цінностей залежить від мотивації людей, одночасно воно формує їх мотиваційне ядро. Найчастіше дослідники обмежуються саме цим рівнем, оскільки глибинний рівень через свою природу не піддається ґрунтовному аналізу.

Глибинний рівень (базові уявлення) відображає переконання, віру, поведінку, зокрема, методи прийняття рішень. Цей рівень обумовлює поведінку людей на несвідомому рівні, допомагаючи їм сприймати видимі атрибути, що характеризують культуру. Глибинний рівень незважаючи на здатність програмувати поведінку людини, однак, не обмежує її свободу вибору.

У системі менеджменту, та в практичній діяльності, зазвичай вивчаються і практикуються поверхневий (видимий) рівень і підповерхневий (аксіологічний). Поверхневий рівень дає уяву про організацію і дає змогу одержати перші враження від середовища, в яке потрапляє людина. Підповерхневий рівень знайомить нас із філософією організації, яку пізнають поступово.

2. Види корпоративних культур.

Корпоративну культуру можна розглядати і за іншою структурною побудовою, аналогічною до загальноприйнятої ієрархії організації. Тоді перший рівень КК буде зумовлений тим, що вона формується, насамперед, у свідомості людини, індивіда.

Відповідно до того, які з вказаних рівнів вивчаються, доцільно поділяти корпоративну культуру на суб’єктивну і об’єктивну.

Суб’єктивна корпоративна культура передбачає, що всі працівники сприймають прийняті в організації цінності, норми, стандарти. Це і деякі елементи символіки й історія організації та її лідерів, міфи, табу, обряди, ритуали, мова спілкування, гасла. Суб’єктивна корпоративна культура є основою формування культури управління, тобто стилю керівництва і ухвалень рішень, делегування повноважень і участі в управлінні, відносин з клієнтами і постачальниками, системи мотивації персоналу тощо.

Об’єктивну корпоративну культуру здебільшого пов’язують з видимим оточенням організації, природними умовами, особливістю архітектури і дизайну будівлі підприємства, устаткуванням, меблями, комунікаціями, інфраструктурою, дорогами, стоянками, кафетеріями і т.п. Ці елементи відображають організаційну структуру і є прозорим складником корпоративної культури.

Загальна структура КК відображена на рис. 2.12, і є синтезом попередніх викладів.

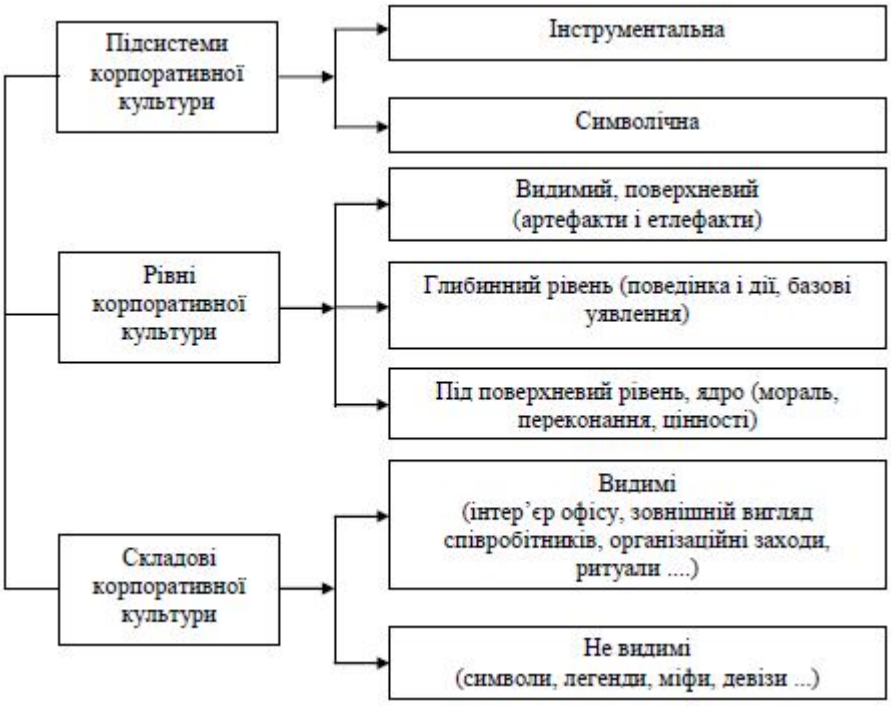

Рис. 2.12. Загальна структура корпоративної культури

Структурувати КК можна за функціональною ознакою (табл. 2.3.), яка відображає основні аспекти культури будь-якої організації.

Функціональна структура КК Таблиця 2.3

Види	**Елементи зовнішньої атрибутики**
Артефакти	- Товарний знак, логотипи - Прапор - Вимпел - Емблема, символи, девіз, гасла
Імідж організації	- Участь у рейтингу - Наявність індивідуальних рис - Стабільність розвитку - Наявність своєї мови, сленгу - Інформаційна відповідальність
Якість персоналу	Знання, професіоналізм Готовність до інновацій Активність працівників Методологічна компетентність Соціальна компетентність
Система свят, ритуалів	Святкування видатних дат та державних свят Нагородження успішних працівників Церемонія прийняття на роботу Церемонія відправлення на пенсію Церемонія підвищення на

	посаді
Якість послуг, які надаються організацією	Дотримання певного стандарту якості Надання послуг за принципом “одного вікна” Швидкість надання послуг Замовлення та утримання номінації “краща послуга року”
Повага до історії	Музей Міфи, легенди Герої
Фірмовий стиль	Уніформа, сполучення кольорів Архітектура (зовнішня та внутрішня)

Корпоративна культура – це завжди система. Певною мірою, вона ґрунтується на сукупності логічних рівнянь, які дають змогу вибудовувати місію організації. Тільки рух відбувається не знизу догори, а у зворотному порядку. Залежно від основної мети організації формуються елементи корпоративної культури, якими традиційно вважають:

- місію;

- систему свят, ритуалів, церемоній;

- взаємовідносини між людьми;

- базові цінності й етичні норми (кодекс честі);

- стандарти якості;

- можливості організації;

- систему мотивування персоналу;

- артефакти (логотипи, бланки, візитки, колір стін, фірмовий одяг тощо); Щоби управління КК було результативним, необхідні такі умови:

- відповідний рівень якісного розвитку організації;

- усвідомлення керівництвом необхідності управління КК як мотиваційним фактором діяльності підприємства і підвищення його конкурентоспроможності;

- наявність відповідних спеціалістів, ентузіастів, зокрема.

В ідеалі корпоративна культура повинна стати **природним середовищем** для людей, які працюють в організації. Вона є виразом культури управління і праці, особистої культури керівництва підприємства та її персоналу.

Корпоративну культуру можна розглядати як **філософію цілісності,** яка не визначається грошовими знаками, оскільки вона передбачає дотримання принципу соціальної відповідальності, прозорості, підтримання позитивної репутації в суспільстві. Причому, ці принципи КК направлені як на зовнішнє середовище організації, так і на відносини всередині неї.

Корпоративна культура за об'єктом поділяється на внутрішню, зовнішню і змішану. Вектор **внутрішньої культури** направлений у середину організації, на її внутрішнє середовище, формуючи як корпоративну культуру всієї організації, так і субкультури її організаційно-функціональних підрозділів.

Зовнішня КК характеризує взаємовідносини із зовнішнім середовищем (постачальники, клієнти, споживачі, конкуренти, державні інституції та інші). Зовнішня частина КК має свої організаційно оформлені структурні елементи – КК окремої організації, корпоративна культура, що закріплює професіональний контур бізнесу, національна корпоративна культура, міжнародна корпоративна культура.

Змішаний складник КК має два вектори впливу: зовнішній і внутрішній, і проявляється в іміджі, поведінці організації. Специфіка змішаної частини КК полягає в її гетерогенному спрямуванні.

За суб'єктивним змістом КК поділяється на **персоніфіковану** і **неперсоніфіковану.** Персоніфікований фактор характеризує склад суб'єктів, якими є яскраві представники КК, здатні не тільки демонструвати КК, але й провокувати її подальші зміни. Неперсоніфікований фактор відображає усереднений, до певної міри, абстрактний показник.

За ступенем спостереження і пізнання КК поділяють на **експліцитну та імпліцитну.**

Експліцитна частина корпоративної культури – це відкрита, видима, прозора її частина, яка охоплює як матеріальну культуру організації (продукти людської праці), так і частину духовної КК – звичаї організації.

Імпліцитна – це невидима частина КК, що складається із норм, цінностей, переконань, уявлень.

За ступенем ринковості КК поділяються на **ринкову,** яка піддається купівлі – продажу (торгова марка, бренд) і **неринкову,** тобто ту частину, що не може перейти від однієї організації до іншої (специфіка дій управлінського і найманого персоналу, закріплена у нормах, правилах, поведінці). Виділяють також гібридні форми КК: "квазіринкову" і "квазінеринкову".

За ознакою "формування цілей" КК поділяється на інструментальну і термінальну.

До інструментальної належить технологія, методика використання цінностей і норм – переконання, примус.

До термінальної відносять ті цінності, до яких прагне організація. Це: благополуччя, психологічна комфортність, висока стабільна конкурентноздатність і т. д. Тобто, поєднання обох частин підтверджує думку, що є цінності (термінальна частина), і є інструментарій для їх реалізації (інструментальна частина).

Ступінь професіональної замкнутості відображає **деструктивну** та **конструктивну** види корпоративної культури.

Деструктивна культура характеризує те, що типові способи вирішення складних ситуацій відрізняються в різних професійних групах; між представниками розумової і фізичної праці; між “техніками” і “гуманітаріями”; між менеджерами і фінансистами.

За динамікою організаційних змін КК поділяють на **революційну** та **еволюційну**, а за ступенем **організаційної міцності – негнучку** і **гнучку** корпоративні культури.

У табл. 2.4 представлена авторська класифікація видів організаційної культури.

Класифікація видів організаційної культури Таблиця 2.4

Класифікаційна ознака	**Вид культури**
Рівень вивчення	Суб’єктивна Об’єктивна
Психологія поведінки	Культура станів Культура дії
Структурна побудова	Цілісна (стійка) Хаотична
Ступінь розвитку	Розвинена Нерозвинена Зародкова
Мета створення	Стабілізаційна Розвиваюча
Ступінь адаптації	Гнучка Негнучка, жорстка
Дієва сила	Життєдайна (стимуляційна) Нейтральна Гальмівна

У наведеній класифікації видів організаційної культури на особливу увагу заслуговує культура станів та культура дії.

Культура станів відображає рівень свідомості, спрямованої на адаптацію до зміни дійсності і накопичення енергії для входження в цю нову дійсність. Цей вид культури актуальний для перехідних процесів і пов’язаний із психологічними чинниками, які в значній мірі регулюють поведінку людини. Мета – збереження рівноваги, коли є дисбаланс між виходом із звиклої ситуації та входом у нову. Завдання - зменшення опору до нововведень і змін. Засіб, завдяки якому досягається стан рівноваги – система елементів організаційної культури. Інструмент дії - цінності, мотиви, знання, переконання, вірування, способи реагування, які впливаючи на свідомість людини, допомагають в критичних ситуаціях. Функції, які найчастіше виконує КК, – захисна, інформаційна, стабілізуюча, просвітницько-виховна. Культура станів також поділяється на культуру стану окремої особи, тобто персональну, і культуру станів колективну, яка є відображенням загального стану конкретного колективу підприємства. Ці підвиди культури станів не завжди стикуються і збігаються, що дуже важливо для регулювання певних процесів на підприємстві та забезпечення ефективної роботи персоналу. Культура стану персональна є фактором впливу на емоційний стан працівника, коли він потрапляє в ситуацію змін, пов’язаною із невідомістю та, відповідно, ризиком. Часовий вимір не обмежується певними рамками і може бути епізодичного, спонтанного або тривалого характеру.

Прикладом культури стану колективного може бути стан конфліктності у певному структурному підрозділі, стан незадоволення системою мотивації, стилем управління, тощо. Зазвичай, це опортуністичні стани, які знижують бажання персоналу підприємства працювати якісно, негативно відбиваються на продуктивності праці і не сприяють

підвищенню конкурентоспроможності підприємства. Культура станів також допомагає моделювати нову ситуацію і нові процеси, тобто вона має активний імпульс, завдяки якому переростає у культуру дії.

Культура дії відображає динаміку, вона направлена на підвищення якості життя персоналу підприємства і його трудової діяльності. Культура дії відображає прогресивну діяльність, направлену на зміну дійсності і скеровування її в бажаному напрямку. Вона органічно продовжує культуру дії, оскільки стан вимагає дії, але завдяки елементам культури ця дія стає не хаотичною, а осмисленою і раціональною, як з позиції менеджменту, так і економічних показників. Отже, мета культури дії – раціоналізація процесів і функцій при переході в нову якість.

Функції, які виконує культура дії: мотиваційна, інтегруюча, креативна, селективна, регулювальна, оптимізуючи, комунікативна. Інструмент дії - цілі, а мотивом є переконання, правила, норми поведінки, контакти, мислення.

Поряд з економічними показниками, корпоративна культура може бути критерієм оцінки перспективності бізнесу.

3. Типи корпоративних культур.

Для визначення впливу корпоративної культури на розвиток організації важливо враховувати її тип, тому далі подаємо типологію видів корпоративної культури, представлену в узагальненому вигляді в табл. 2.4.

Типологія корпоративної культури Таблиця 2.4

№ з/п	Автор	Типи культури	Коротка характеристика
1	2	3	3
1	Сонефельд Дж.	„Бейсбольна команда"	Формується в умовах, коли зовнішнє середовище вимагає швидкого зворотного зв'язку та прийняття рішень, пов'язаних з високим ступенем ризику. Характерна для компаній, які працюють в динамічних галузях, рівень ризику в яких значний, а їх майбутнє визначається ступнем новизни продукту чи проекту
		„Клубна"	Характеризується вірністю та приналежністю працівників до групи, від них очікується поступовий повільний прогрес; на кожному рівні ієрархії вони протягом тривалого терміну набираються досвіду та знань. Така культура сприяє розвитку гнучкості всередині організації, проте в очах оточуючих компанія закрита, яка не бажає і не здатна до змін
		„Академія"	Полягає в спеціалізації працівника, що призводить до формування в нього почуття впевненості в своїй необхідності для організації, проте така культура обмежує розвиток працівників та взаємозв'язок між підрозділами організації. Така культура ефективна в стабільному середовищі
		„Фортеця"	Зазвичай виникає в кризовій для компанії ситуації,

			коли мова йде про виживання організації. Ця культура не може гарантувати працівникам збереження робочих місць чи професійне зростання тоді, коли компанія пристосовується до умов зовнішнього середовища
2	Акофф Р.	Корпоративна	Низький ступінь залучення працівників до постановки цілей і вибору засобів для їх досягнення
		Консультативна	Високий ступінь залучення працівників до постановки цілей та низький ступінь залучення працівників до вибору засобів для їх досягнення
		Партизанська	Низький ступінь залучення працівників до постановки цілей та високий ступінь залучення працівників до вибору засобів для їх досягнення
		Підприємницька	Високий ступінь залучення працівників до постановки цілей та до вибору засобів для їх
3		Спекулятивна	Високий ризик та швидкий зворотний зв'язок, живильне середовище для субкультури ділової людини
	Діл Т., Кеннеді А.	Культура торгівлі	Низький ризик та швидкий зворотний зв'язок, недоліком є переважання кількості над якістю, висока плинність кадрів, домінує фактор короткотермінового успіху
		Інвестиційна	Високий ризик та повільний зворотний зв'язок, явно виражена орієнтація на майбутнє, велике значення має досвід, хоча й нові ідеї не відкидаються
		Адміністративна	Низький ризик та повільний зворотний зв'язок, основ- на увага звертається на те, як зробити, а не - що зробити
4	Бурке М.	„Оранжерея"	Бюрократична система, дуже слабка мотивація персоналу, інертна до змін
		„Збирачі колосків"	Взаємодія з внутрішнім середовищем випадкова; переважно малі та середні підприємства; слабка мотивація персоналу
		„Город"	Прагне до збереження домінуючих позицій на традиційному ринку, структура пірамідальна, мотивація низька
		„Французький сад"	Прагне до збереження домінуючих позицій на традиційному ринку; великі підприємства, де до людей ставляться як до механізмів, необхідних для функціонування системи
		„Великі плантації"	Постійно пристосовується до змін зовнішнього сере- довища; переважно крупні підприємства з 3-4 ієрар- хічними рівнями; мотивація достатньо висока
		„Ліана"	Орієнтація кожного працівника на вимоги ринку, мінімальна кількість управлінців, висока мотивація персоналу

		„Косяк риб"	Висока орієнтація на зміни ринку, гнучкість, маневреність, структура і поведінка організації змінюється залежно від змін ринку, високий рівень мотивації
		„Кочівна орхідея"	Вичерпавши можливості одного ринку, переходять до ін- шого. Переважно неформальна організація, структура якої постійно змінюється, мотивація персоналу відсутня
5	Хофштед Г.	Індивідуалістична	Характеризується слабким впливом на працівників
		Колективістська	Сильний вплив на працівників та лояльність з їхнього боку, згуртованість колективу
		Культура з високим рів- нем дистанції влади	Директивний стиль управління, значний розрив між керівниками та звичайними працівниками
		Культура з низьким рів- нем дистанції влади	Демократичний стиль управління, доступність керів- ників, висока кваліфікація робітників
		Культура з низьким рівнем уникання невизначеностей	Полягає у готовності персоналу жити сьогоднішнім днем, працівники надають перевагу невеликим організаціям, стійка мотивація у досягненні цілей
		Культура з високим рівнем уникання невизначеностей	Працівники хвилюються за майбутнє, вони надають перевагу великим організаціям та кар'єрі спеціалістів
		„Чоловіча"	Домінування чоловіків в будь-якій ситуації, основна цінність в житті - успіх, прагнення до незалежності, перевага логіки при прийнятті рішень
		„Жіноча"	Стать не впливає на кар’єрний ріст, основна цінність - якість життя, прагнення до солідарності, перевага інтуїції при прийнятті рішень
6	Костантин Л.	Модель „закритої" організації	Жорстка ієрархічна структура з чітко визначеними стосунками влади і підлеглих, комунікативні процеси відбуваються по вертикалі. Недоліками є консерва- тивність структури, яка підходить для роботи в ста- більному середовищі
		Модель „випадкової" організації	Висока готовність до змін, динамічне утворення, яке здатне швидко перебудовуватись. Ці організації забез- печують максимальне автономне існування своїм членам і сприяють креативному розвитку особистості. Оптимальні на ранніх стадіях підприємницької активності
		Модель „відкритої" організації	Достатньо демократична організація, яка здатна до змін. Основний недолік - значні втрати часу при прийнятті рішень. Панують партнерські відносини
		Модель„синхронної" організації	Побудова організації відбувається навколо сильного лідера, організаційна структура будується відповідно до поставленої мети, всі підрозділи і люди отримують своє місце в загальному русі і усвідомлюють свою роль в досягненні загального результату. Недолік — невисока здатність до організаційних змін
7	Хенді Ч.	Культура влади, яку	Розподіл робіт по функціональних чи продуктових

		уособлює головний Бог (Зевс)	підроз- ділах. Сильна сторона - швидкість прийняття рішень завдяки незвичайної форми комунікації - емпатії. Люди, які надають перевагу такому типу культури, схильні до інтуїтивного та цілісного мислення та не схильні до логічного, аналітичного та послідовного навчання, вони вчаться за допомогою спроб і помилок та моделювання. В цій культурі цінуються контроль за ресурсами та особиста харизма
		Культура ролі, яку уособлює Бог логіки і розуму (Аполлон)	Пов'язана з визначенням ролі чи роботи, яка має бути зроблена, а не з особистістю. Роль - це фіксований набір обов'язків, а індивідуум - той, хто має їм відповідати. Ця культура ефективна тоді, коли життя передбачуване, навчання розуміється як набуття но- вих навиків та знань; рішення приймаються достатньо рідко і переважно є процедурними
		Культура задачі, яку уособлює Богиня мудрості (Афіна)	Основною метою управління є неперервне і успішне вирішення проблем. Роботі притаманні ентузіазм й почуття спільності при незначних конфліктах особистих інтересів. Навчання необхідне для того щоби краще вирішувати проблеми; люди розглядаються не як людські ресурси, а як індивідууми, ресурсний потенціал, який організація може використати в даний момент для вирішення проблем в певних сферах
		Культура особистості, яку уособлює егоїс- тичний Бог вино- робства (Діоніс)	Організація існує для того, щоб допомагати індиві- дуумам в досягненні їх особистих цілей. Ця культура є доброю тоді, коли талант і навики окремих особистостей мають вирішальне значення для організації. Навчання відбувається шляхом набуття нового досвіду
8	Куінн Р., Рорбах Дж.	Ієрархічна	Розглядається як формалізоване та структуроване місце праці, де діяльністю людей керують процедури. Організацію об'єднують формальні правила та офіційна політика. Домінує у великих організаціях та урядових органах
		Ринкова	Організація функціонує як ринок з орієнтацією на зовнішнє оточення. Основні цілі - конкурентоспро- можність та продуктивність, які досягаються завдяки акцентуванню на зовнішні позиції та контроль
		Кланова	Характеризується спільними цінностями та цілями, згуртованістю, співучастю, індивідуальністю. Організація тримається разом завдяки традиції та вірності; успіх визначається здоровим внутрішнім кліматом та турботою про людей, заохочується бригадна робота, участь людей в бізнесі
		Адхократична	Основна її мета - адаптивність, забезпечувати гнучкість та творчий підхід до справи в ситуаціях, для яких характерна невизначеність, двозначність чи перенасичення інформацією. Тут люди готові йти на ризик та жертвувати собою; ефективне

			лідерство полягає у вмінні передбачати, новаторстві та орієнтації на ризик. Важливою рисою є готовність до змін і сприйняття нових викликів часу і зовнішнього середовища
9	Коул Д.	Бюрократична	Характеризується матеріальною мотивацією працівників та жорстким контролем. Самі працівники ліниві, пасивні і потребують маніпулювання та контролю
		Органічна	Для неї характерна раціоналізація виробництва, вузька спеціалізація, високий рівень згуртованості. Працівники стурбовані соціальними потребами і набувають почуття самоідентичності лише у взаємодії з іншими людьми
		Підприємницька	Працівники готові напружено працювати для досяг- нення мети заради самореалізації
		Партиципативна	Працівники цікавляться лише особистими цілями; стандартні управлінські підходи не спрацьовують. Взаємодоповнюваність членів команди та спільність основних ціннісних установок забезпечує повноцінне використання індивідуальних навиків та вмінь
10	Харісон Р.	Орієнтована на владу	Організація є конкурентною, реагує швидше на особистісні якості, ніж на досвід
		Орієнтована на людину	Це узгоджена організація, яка не приймає контролю керівництва
		Орієнтована на задачу	Організація робить акцент на компетентність, є динамічною
		Орієнтована на ролі	Робить акцент на дотримання закону, законності та бюрократії
11	Шейн Е.	Культура влади	Влада зосереджена в руках кількох людей і ґрунту- ється на їх здібностях. Така культура, як правило, має тенденцію до підприємництва
		Рольова культура	Влада зрівноважена між лідером і бюрократичною струк- турою. Оточуюче середовище, як правило, стабільне, і ролі та правила строго визначені
		Культура досягнень	Робиться акцент на мотивації та відданості та високо цінуються дія, ентузіазм та ініціатива
		Підтримуюча	Люди вносять свій внесок в спільну справу з почуттям відданості та солідарності. Для взаємовідносин характерні довіра та взаємоповага
12	Уільямсон, Добсон, Уолтер	Орієнтація на владу	Організації намагаються панувати над середовищем, й ті, хто наділений владою, прагнуть підтримувати абсолютний контроль над підлеглими
		Рольова орієнтація	Організації підкреслюють відданість букві закону, законності та бюрократії. Важливими є ієрархія та статус
		Орієнтація на задачу	Організації роблять акцент на виконання задач. Осно- вою авторитету є відповідні знання і компетенція

		Орієнтація на людей	Організація існує насамперед для того, щоб служити своїм членам. Передбачається, що окремі члени впли- ватимуть один на одного власним прикладом і допо- могою
13	Погорадзе А.	Умов праці	Розглядається як сукупність об'єктивних умов і суб'єктивних чинників, що визначають поведінку людини на виробництві це: показники санітарно-гігієнічних, психофізіологічних, соціально-психологічних та естетичних умов праці
		Засобів праці й трудового процесу	Цю культуру характеризують такі елементи як впровадження передових досягнень науки і техніки, якість технології та організації виробництва й праці
		Міжособистісних стосунків	Визначає характер соціально-психологічного клімату, наявність спільних цінностей та переконань
		Управління	Культурі притаманні адекватність методів ситуації, професіоналізм менеджерів і вищого керівництва
		Персональна культура працівників	Складається з двох частин: моральної культури та культури праці. Перша, у свою чергу, поділяється на внутрішню й зовнішню. Зовнішня культура проявляється у поведінці лю- дини, її знаннях етикету та правил поведінки, у гарних мане- рах. Внутрішню культуру людини формує моральність, ціннісні орієнтації, переконання, вміння контролювати по- чуття. Культуру праці визначає рівень освіти та кваліфікації, дисциплінованість, ретельність та творчість
14		Апатична	Характеризується слабкими зв'язками та великою кількістю вказівок і має тенденцію до апатії та фаталізму
	Вілдавський А.	Змагальна, індивідуалістична	Характеризується слабкими зв'язками, вказівок мало і тому в колективі панує конкуренція. Важливішу роль відіграють стимули та механізми ринку
		Ієрархічна, колективістська	Характеризується міцними зв'язками, та є багато вка- зівок щодо поведінки персоналу, що породжує сильну організацію з чіткою структурою
		Егалітарна	Має міцні зв'язки та невелику кількість вказівок, тому в такій організації планування носить комунікативний характер, а взаємопорозуміння досягається шляхом спільних обговорень
15	Пригожин А.	Вертикальна (російська)	Характеризується слабким ступенем децентралізації та низьким ступенем розвитку співробітництва на горизонталь- них рівнях
		Горизонтальна (західна)	Характеризується високим ступенем децентралізації та високим ступенем розвитку співробітництва на горизонтальних рівнях

План семінарського заняття

Сутність та зміст поняття «корпоративна культура».

2. Види корпоративних культур.

3. Типи корпоративних культур.

4. Заходи, спрямовані на підняття корпоративного духу.

Контрольні питання

1. Дайте визначення поняттю корпоративна культура.

2. Перерахуйте типи корпоративної культури.

3. Перерахуйте види корпоративної культури.

4. В чому полягає відмінність між культурою станів і культурою дій?

5. Що виступає елементами корпоративної культури?

6. Наведіть фактори впливу на корпоративну культуру організації.

7. Назвіть принципи корпоративної культури.

НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КУРСУ

1. Азізов С. П. Організація аграрного виробництва і бізнесу : підручник / С.П.Азізов, П.К. Канінський ; За ред. проф. С.П. Азізова – К. : Фненікс, 2006. – 790с.

2. Азізов С. П. Організація аграрного бізнесу і підприємництва: підручник / С.П. Азізов, П.Т. Саблук / За ред. С.П. Азізова. – Київ, 2006. – 372с.

3. Березівський П. С. Організація виробництва в аграрних формуваннях. навч. посібник / П.С. Березівський, Н.І. Михальок / За ред. П.С. Березовського. – К. : Центр навч. літератури, 2005. – 560с.

4. Бізнес–план розвитку сільськогосподарського підприємства: навч. посібник / [В.І. Дробот, В.П. Мартьянов, М.Ф.Соловйов та ін.]. – К. : Мета, 2003. – 336с.

5. Ефективність використання основних засобів виробництва і технічного обслуговування сільськогосподарських підприємств / [І.Д. Бурковський, В.В. Лагодієнко, І.І.Червен, О.В. Шебаніна]. – Миколаїв : МДАУ, 2005. – 198с.

6. Дячук О.В. Організація, нормування та оплата праці : навч. посібник / О.В. Дячук – Львів : Афіша, 2001. – 220с.

7. Економічний довідник аграрника / За ред. Лузана Ю.А. – К. : Преса України. 2003. – 800с.

8.Економіка і організація аграрного сервісу : підручник / За ред. П.О.Мосіюка. – К. : ІАЕ УААН, 2001. – 354с.

9. Забезпечення конкурентоспроможності і економічного зростання регіонального АПК / За ред. І.І. Червена, Л.А. Євчук. – Миколаїв, 2005. – 440с.

10. Клочан В.Ф. Планування діяльності підприємств. Методичні вказівки для виконання практичних завдань. / В.Ф. Клочан. – Миколаїв: МДАУ, 2011. – 137с.

11. Методичні рекомендації з планування, обліку і калькулювання собівартості продукції (робіт, послуг) сільськогосподарських підприємств від 18 травня 2001 року №132 (зі змінами).

12. Нелеп В.М. Планування на аграрному підприємстві : підручник / В.М. Нелеп. – К. : КНЕУ, 2004. – 495с.

13. Нормативи часу і чисельності працівників тваринницьких ферм – К. : Урожай, 1990. – 536с.

14. Організація виробництва, прогнозування та планування в агропромисловому комплексі України : навч. посібник / За ред.. П.С. Березівського. – Львів : Магнолія Плюс – видавець СПДФО В.М. Піча, 2009. – 440с.

15. Організація виробництва на сільськогосподарських підприємствах : практикум / [М.Ф. Соловйов, М.І. Байдик, Д.Є. Бєляєв та ін.]. – К. : Урожай, 1995. – 208с.

16. Організація та планування виробництва в аграрних формуваннях / [П.С. Березівський, Б.В. Більський та ін.]. : практикум. – Львів: Українські технології, 2000. – 36с.

17. Організація і планування сільськогосподарського виробництва. підручник.; За ред. М.М. Ільчука та Л.Я. Зрізняка. – Вінниця : Нова книга, 2008. – 456с.

18. Основи аграрного підприємництва / За ред. М.Й. Маліка. – К. : Інститут аграрної економіки, 2000. – 582с.

19. Основи підприємницької діяльності та агробізнесу : навч. посібник / За ред. І.І. Червена, В.С. Шебаніна, С.І. Мельник. – Миколаїв : МДАУ, 2007. – 290с.

20. Питомі виробничі нормативи моделей тваринницьких формувань різних виробничих типів по зонах України. : Нормативний науково-практичний посібник Мінагрополітики України, НААН України, ІТ НААН України. – Х.: ІТ НААН України, 2010. – 36с.

21. Тарасюк Г.М. Планування діяльності підприємства : навч. посібник / Г.М.Тарасюк, Л.І. Шваб. – [3–тє видання]. – К. : Каравела, 2008. – 352с.

22. Технологічні карти та витрати на вирощування сільськогосподарських культур з різним ресурсним забезпеченням / За ред. Д.І. Мазаренка, Г.Є.Мазнєва. – Харків : ХНТУСГ. 2006. – 725с.

23. Типове положення з планування, обліку і калькулювання собівартості продукції (робіт, послуг) сільськогосподарських підприємств (23.04.96, №452).

24. Формування та функціонування ринку агропромислової продукції : практичний посібник / За ред. П.Т. Саблука. – К. : ІАЕ, 2000. – 556с.

25. Хорунжий М. Й. Організація агропромислового комплексу : підручник / М.Й. Хорунжий – КНЕУ, 2001. – 382с.

26. Шебанін В.С. Системне оновлення та розвиток матеріально–ресурсного потенціалу сільського господарства / В.С. Шебанін. – К. : ННЦ ІАЕ, 2005. – 276с.

27. Єрмаков О.Ю. Організація виробництва в сільськогосподарських підприємствах / О.Ю. Єрмаков, М.М. Жибак : навчальний посібник [для студентів вищих закладів освіти ІІІ–ІV рівня акредитації]. – Тернопіль: Астон, 2009. – 287с.

28. Лігоненко Л. О. Підприємництво і бізнес-культура: підручник / Л.О. Лігоненко, Г.Л. Піратовський, І.В. Молоштан та ін.; за заг. ред. Л.О.Лігоненко – К.: Київ. нац. торг.- екон. ун-т, 2011. – 508 с. 11. Тягунова Н. М.

29.Підприємництво і бізнес-культура. Кредитно- модульний курс : навч. посіб. / Н. М. Тягунова, О.А. Спориш. – К. : Центр учбової літератури, 2014. – 118 с.

30. Рекомендується також використовувати матеріали періодичних видань – журналів: Економіка АПК, «Пропозиція», «Вісник аграрної науки», та «Вісник аграрної науки Причорномор'я», що видається Миколаївським національним аграрним університетом.

Інформаційні ресурси:

1. Верховна Рада України: офіційний веб-сайт [Електронний ресурс]. – Режим доступа : http://zakon.rada.gov.ua/

2. Головне управління статистики в Миколаївській області [Електронний ресурс]. – Режим доступа : http://www.mk.ukrstat.gov.ua/

3. Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступа : http://www.ukrstat.gov.ua/

4. Міністерство аграрної політики та продовольства України [Електронний ресурс]. – Режим доступа : http://minagro.gov.ua/

5. Міністерство економічного розвитку і торгівлі [Електронний ресурс]. – Режим доступа : http://www.me.gov.ua/

Навчально-методичне видання

Підприємництво і бізнес-культура

МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ

Укладач: **Піюренко** Ілона Олексіївна

Формат 60х84/16 Ум. друк. арк. 1,2.
Тираж прим. Зам. № __

Надруковано у видавничому відділі Миколаївського національного аграрного університету 54020, м. Миколаїв, вул. Георгія Гонгадзе,9

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 4490 від 20.02.2013 р.