

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
МИКОЛАЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра готельно-ресторанної справи та туризму

Підприємництво та бізнес-культура

конспект лекцій

для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти ОПП
«Менеджмент» спеціальності 073 Менеджмент денної та заочної форми
здобуття вищої освіти

Миколаїв
2025

УДК 334.722
ПЗ2

Друкується за рішенням науково-методичної комісії факультету менеджменту Миколаївського національного аграрного університету від 28 серпня 2025 р., протокол № 1.

Укладач:

Г. А. Гарбар – доктор філософських наук професор кафедри готельно-ресторанної справи та туризму, Миколаївський національний аграрний університет.

Рецензенти:

А. В. Ключник – доктор економічних наук, професор, завідувачка кафедри публічного управління та адміністрування і міжнародної економіки, Миколаївський національний аграрний університет.

П. В. Трофимишин – директор відділення Миколаївське № 12 ПриватБанк.

Підприємництво та бізнес культура : конспект лекцій для здобувачів
ПЗ2 першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності 073
«Менеджмент» денної та заочної форми здобуття вищої освіти / уклад Г. А.
Гарбар. Миколаїв : МНАУ, 2025 172 с.

УДК 334.722

Зміст

Вступ.....	4
ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1. Організація підприємницької діяльності	
Тема 1. Місце підприємництва в суспільстві.....	6
Тема 2. Основні функції підприємництва, його типи.....	20
Тема 3. Підприємництво як основна організаційна структура підприємницької діяльності.....	33
Тема 4. Організація та розвиток власної справи.....	71
Тема 5. Сутність та види організаційно-правових форм підприємств.....	99
ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2. Культура у бізнесі та ділова етика	
Тема 6. Сутність і значення бізнес-культури.....	118
Тема 7. Підприємницький успіх.....	133
Тема 8. Корпоративна культура і актуальні проблеми сучасної практики.....	138
Тема 9. Ділова та професійна етика.....	158
Список використаних джерел.....	169

ВСТУП

В умовах євроінтеграції та глобалізації господарських процесів в Україні зростає соціально-економічна важливість підприємництва. Це пояснюється тим, що воно вивчає сукупність проблем, які виникають у процесі функціонування сучасних мікроекономічних систем в умовах динамічної ринкової трансформації. Стратегічні напрями розвитку національної економіки охоплюють питання становлення, розвитку та підвищення ефективності функціонування підприємницьких структур.

До процесу підготовки фахівців цієї галузі знань всовуються завдання з набуття ними відповідних професійних компетенцій, що дозволить їм успішно розв'язувати конкретні практичні завдання, які стосуються формування та функціонування підприємницьких структур, їх розвитку та підвищення конкурентоспроможності в жорстких умовах конкуренції.

Підприємництво охоплює широке коло питань, економіки і управління, які тісно взаємопов'язані між собою: суть підприємництва, його започаткування, починаючи від самої ідеї з її перевагами та недоліками, формуванням і розвитком підприємницьких структур, морально-етичну культуру з її цінностями, правилами, які пов'язані з поведінкою, діяльністю і відносинами між людьми, що становлять позитивний моральний досвід поколінь.

Культура бізнесу, етики, ділового спілкування допомагають зберегти відданість клієнтів. Адже, утримати старих клієнтів у дешевше, ніж завоювати прихильність нових. Тому сучасне підприємництво повинно бути повністю орієнтоване на споживача. Щоб набути добру репутацію, треба роки, а втратити її можна миттєво і досить часто через дрібниці.

Навчальна дисципліна **«Підприємництво бізнес-культура»** є частиною інтегрованого навчального плану університету, тому базується на знаннях, набутих студентами в процесі вивчення дисциплін: «Політична економія», «Мікроекономіка», «Менеджмент», «Маркетинг», «Соціологія», «Право», «Філософія». Також є забезпечувальною для вивчення дисциплін: «економіка підприємства», «Бізнес-планування» тощо.

Мета викладання навчальної дисципліни – формування у студентів спеціальних теоретичних та практичних навичок з питань процедури створення підприємства, дослідження середовища і конкуренції та видів підприємницької діяльності, актуальні, з огляду на сучасну ситуацію, етичні проблеми бізнесу, формування бізнес-культури на підприємстві, засобів досягнення успіху та особистої кар'єри.

Перелік професійних компетенцій, які повинен набути бакалавр:

знання і розуміння:

логіки підприємницької діяльності

джерела формування нових ідей

послідовність етапів підприємницької діяльності для прийняття обґрунтованого рішення

процес створення підприємства

структуру та техніку ділового спілкування, питання ділової етики та ділового етикету

застосування знань і розумінь:

уміння будувати взаємовідносини підприємств з різними контрагентами ринку,

уміння визначити найбільш раціональні організаційні форми для свого підприємства,

уміння приймати господарські рішення згідно з чинним законодавством,

уміння обґрунтовувати стратегію поведінки на ринку, визначати шляхи формування початкового капіталу;

уміння розробки установчих документів, розуміти їх сутність, призначення і порядок укладання.

формування суджень:

приймати нестандартні рішення для ефективного розвитку підприємства, робити свої висновки

використовувати структуру та техніку ділового спілкування для досягнення поставлених цілей господарювання,

володіти питаннями ділової етики та ділового етикету, як інструменту досягнення успіху у веденні бізнесу.

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1. Організація підприємницької діяльності

Лекція 1. Місце підприємництва в суспільстві

План лекції

1.1 Сутність і характерні риси підприємництва. Розвиток теорій підприємництва.

1.2 Суб'єкти та об'єкти підприємницької діяльності в ринковій економіці.

1.3 Функції підприємництва. Логіка підприємницької діяльності

1.1 Сутність і характерні риси підприємництва. Розвиток теорій підприємництва

Сучасна економічна наука визначає поняття «підприємництво» з точки зору двох аспектів.

З одного боку, підприємництво виступає як форма економічної активності. Це припускає орієнтацію на досягнення комерційного успіху, перспективність, інноваційний характер діяльності, незалежність і самостійність суб'єктів у прийнятті управлінських рішень здійснення бізнесу. Це: свобода вибору напрямків і методів діяльності, самостійність у прийнятті рішень, орієнтація на досягнення успіху, отримання прибутку, відповідальність за прийняті рішення, їх наслідки та пов'язаний з ними ризик.

Основна мета підприємницької активності – виробництво та пропозиція ринку такого товару, який би викликав зацікавленість та приніс підприємцю прибуток.

З іншого боку, підприємництво слід розглядати як певний стиль і тип господарської поведінки, для якої характерні такі риси: мобільність, динамічність, творчий підхід до справи, ініціативність і заповзятливість, готовність до ризику та вміння ним управляти, орієнтація на потреби споживачів. Це: ініціатива, пошук нетрадиційних рішень, масштабність та ризик, ділова хватка.

Основним нормативно-правовим актом, що регламентує підприємницьку діяльність в Україні є Господарський кодекс. У Господарському кодексі України зазначається, що **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.**

Таким чином, підприємництво - це особливий вид економічної активності (під якою розуміється доцільна діяльність, спрямована на одержання прибутку), що ґрунтується на самостійній ініціативі, відповідальності та інноваційній підприємницькій ідеї.

Економічна активність являє собою форму участі людини в суспільному виробництві та спосіб одержання коштів для забезпечення життєдіяльності її самої та членів родини. Такою формою участі індивіда у суспільному виробництві є один суспільний функціональний обов'язок або їх комбінація, коли він виступає в якості:

- власника певних об'єктів, нерухомості, які приносять йому постійний і гарантований дохід (власник підприємства або будинку, що здається в оренду тощо);
- найманого робітника, який пропонує свою робочу силу (токаря на заводі, вчителя у школі тощо);
- індивідуального виробника (—вільний художник, який живе на доходи від реалізації своїх витворів, або водій, що використовує автомобіль у якості таксі та живе на доходи від цієї діяльності);
- державного або муніципального службовця;
- менеджера;
- пенсіонера (пасивна форма участі в суспільному виробництві як наслідок минулої активності);
- учня або студента (як підготовчий етап до участі в майбутньому суспільному виробництві у конкретній формі);
- безробітного (як вимушена форма неучасті або припинення участі в суспільному виробництві);
- зайнятого оборонно-охоронною діяльністю (армія, міліція, державна безпека);
- залученого в економічно злочинну діяльність (рекет, злочинство тощо).

Підприємництво виступає як особливий вид економічної активності, тому що його початковий етап пов'язаний, як правило, лише з ідеєю - результатом розумової діяльності, що згодом приймає матеріалізовану форму.

Підприємництво характеризується обов'язковою наявністю інноваційного моменту – чи то виробництво нового товару, зміна профілю діяльності або заснування нового підприємства. Нова система управління виробництвом, якістю, впровадження нових методів організації виробництва або нових технологій - це теж інноваційні моменти.

Основний принцип підприємництва - *економічна свобода*. Економічна свобода означає, що кожен має право розпочати й закінчити економічну діяльність. Ця свобода не гарантує підприємцю успіх його справи через те, що покупець також має економічну свободу.

Економічна свобода підприємців та економічна свобода споживачів тісно пов'язані між собою.

Принципами економічної свободи підприємництва є:

- вільний вибір діяльності;
- залучення на добровільних засадах до здійснення підприємницької діяльності майна та коштів юридичних осіб;
- самостійне формування програми діяльності та вибір постачальників і споживачів продукції, що виробляється;
- встановлення цін відповідно до законодавства;
- вільний найм робітників;
- комерційного розрахунку та власного комерційного ризику;
- залучення і використання матеріальних, трудових, природних та ін. ресурсів, використання яких не обмежене законодавством;
- вільне розпорядження прибутком, який залишається після внесення платежів;
- самостійне здійснення підприємцем – юридичною особою зовнішньоекономічної діяльності;
- використання підприємцем належної йому частки виручки на свій розсуд.

Ці принципи знаходяться у розвитку, взаємодіють між собою та відображають відносини, що склались у суспільстві у певний період.

Складові підприємницького успіху

Сенсом всіх видів людської активності є прагнення успіху. Успіх є дійсним, коли він отримується за допомогою дій не проти інших, а разом з іншими: «Успіх, що завдає шкоди іншим - це невдача». Ця істина стара, але залишається вірною і на сьогодні.

Головним показником успішної діяльності підприємця є сума прибутку, який одержується завдяки реалізації підприємницької ідеї. Форма організації процесу позначає логічно поєднання факторів виробництва, під яким розуміються:

- ресурси, що складаються із двох основних компонентів - капіталу та витрат;
- здібності або таланти підприємця.

Завдання підприємця зводиться не просто до сполучення цих факторів виробництва, а до пошуку найбільш ефективної форми такого симбіозу. Важливу роль грає оптимізація виробничих витрат, тобто раціональне співвідношення витрат, капіталу та обсягу продукції.

Під **раціоналізацією** розуміються заходи, які спрямовані на випуск певного обсягу продукції з меншими витратами ресурсів, або на збільшення випуску продукції при незмінних ресурсах.

Для підприємця раціоналізація витрат є предметом постійної турботи, так як *процес підприємницької діяльності означає оперування обмеженими ресурсами, а це, у свою чергу, потребує постійної орієнтації на скорочення ресурсів у процесі виробництв*. Раціоналізація як постійний процес, часто виступає синонімом поняття —*ефективність*».

Таким чином, **підприємництво - це мистецтво задоволення потреб разом із раціональним використанням ресурсів, що сприяє розвитку виробництва в довгостроковій перспективі.**

Під **витратами** розуміється все те, що підприємець витрачає на виробництво товару, тобто всі його видатки (звичайно, в грошовій формі).

Доход – це надходження на рахунок або в касу підприємця як оплата за певні дії підприємця або за передачу товарів, майна іншій особі, що здійснює платіж на рахунок підприємця. Доход необхідно відрізнити від позикових коштів, що надходять на адресу підприємця на якийсь певний час і мають бути повернуті в майбутньому.

Наприклад, на банківський рахунок підприємця Скрипка М.М. надійшло 550 тис. грн. від ТОВ “Грація” у якості платежу за поставлену продукцію, виробництво якої обійшлося йому в 317 тис. грн. У такому випадку, 550 тис. грн. - це доход, а прибуток становитиме 233 тис. грн.

Підприємницький прибуток – це різниця між доходами та витратами, яку отримано внаслідок реалізації прийнятого підприємцем рішення щодо виробництва та постачання на ринок товару.

Підприємницька діяльність вимагає від людини, яка займається нею, певних якостей, оскільки засновується на необхідності виявлення творчих здібностей, таланту, розуму та кмітливості, а також широти мислення й знань.

Тому успіх у підприємстві пов’язаний з характерними рисами підприємця, основними з яких є:

По-перше, підприємець – це особа, яка придумує щось нове або поліпшує вже існуюче і використовує це в практичній діяльності.

По-друге, характерною рисою підприємця є його здатність йти на ризик.

По-третє, важливою рисою підприємця є здатність протистояти різним видам адміністративного тиску, наполегливість у досягненні мети.

Четверта важлива риса підприємця полягає в тому, що це людина з яскраво вираженими рисами лідера, тобто він має здібність керувати іншими людьми.

П'ята риса – підприємець повинен бути фізично здоровою людиною, яка здатна до тривалої та важкої роботи.

Крім цього він повинен відрізнятися поміж людей певними особистими якостями:

- здатність постійно шукати нові можливості і проявляти ініціативу у вирішенні нагальних проблем, бути готовим до неодноразового поновлення зусиль, щоб подолати перешкоди, змінювати намічену лінію поведінки, щоб досягти мети;
 - готовність до ризику;
 - націленість на ефективність і якість, тобто організовувати діяльність краще, швидше і дешевше за інших;
 - активність у діяльності колективу, тобто братися за справу разом з працівниками;
 - цілеспрямованість – це ясно виражати цілі, мати довгострокове бачення;
 - прагнення бути інформованим – особисто збирати відомості про клієнтів – постійних покупців та замовників, постачальників, конкурентів;
 - вміння проводити систематичне планування і аналіз діяльності фірми, стежити за господарськими показниками і використовувати їх для прийняття рішень;
 - вміння переконувати підлеглих і встановлювати ділові і особисті зв'язки з партнерами;
- бути самовпевненим, тобто прагнути до незалежності від правил і контролю інших людей, вірити у свою здатність вирішувати важкі завдання.

Формула успіху в бізнесі

Особистість + Ідея + Ресурси = Успішний бізнес

Тобто, гарна ідея і наявність коштів не принесуть успіху, якщо ними керує особистість, яка не має відповідних ділових якостей.

Для країн з ринковою економікою існують загальні умови розвитку підприємництва:

- стабільність економічної та соціальної політики держави, яка є джерелом упевненості підприємців у тому, що вони не стануть жертвами кон'юнктурних політичних рішень;

- позитивна громадська думка – ставлення до підприємництва як до одного з престижних видів діяльності;

- існування розвинутої інфраструктури підприємництва;

- ефективна система захисту інтелектуальної власності;

- дебіюрократизація процедур регулювання підприємницької діяльності з боку державних органів.

Таким чином, підприємництво виступає як зовнішньоекономічна категорія, елемент бізнесу, тип господарювання й спосіб життя.

Розвиток теорій підприємництва

Разом з тим підприємництво, як і будь-який вид діяльності, повинне мати теоретичні засади, які пояснюють його сутність.

Ці поняття у сучасному розумінні вперше використав англійський економіст початку XVIII ст. Річард Кантільйон. Він висловив думку, що підприємець – це людина, яка діє в умовах ризику. Пізніше відомий французький економіст початку XIX ст. Ж.Б. Сей сформулював визначення підприємницької діяльності як поєднання трьох класичних факторів виробництва: Землі, Капіталу, Праці.

І тільки на межі XX ст. починається усвідомлення значення і ролі інституту підприємництва. Французький економіст Андре Маршалл першим додав до зазначених вище трьох факторів – четвертий – організацію. З цього часу поняття підприємництва розширюється, як і надані йому функції.

Відомий американський економіст Й. Шумпетер у книзі «Теорія економічного розвитку» трактує поняття «підприємець» як новатор. Він стверджував, що «нормою» здорової економіки є не рівновага чи оптимізація, а *динамічна нерівновага*, викликана діяльністю новатора – підприємця, яку спрямовано на створення нового споживчого попиту, на отримання чогось іншого, відмінного від попереднього, що забезпечує якісно більш повне задоволення потреб.

На сьогоднішній день у світі не існує загальноприйнятого визначення підприємництва. Американський вчений, професор Роберт Хізрич визначає —підприємництво як процес створення чогось нового, що має вартість, а підприємця - як людину, що затрачає на це необхідний час і ресурси, бере на себе весь фінансовий, психологічний і соціальний ризик, одержує у винагороду гроші та задоволення досягнутим». У навчальній та науковій

літературі існує безліч інших визначень, що характеризують підприємництво і підприємця з економічної, психологічної, управлінської й інших точок зору.

Англійський професор Алан Хоскінг стверджує: —Індивідуальним підприємцем є особа, що веде справу за свій рахунок, особисто управляє бізнесом та несе особисту відповідальність щодо забезпечення необхідними коштами, самостійно приймає рішення. Його винагородою є отриманий в результаті підприємницької діяльності прибуток і почуття задоволення, відчуте від заняття підприємництвом. Але, поряд із цим, підприємець має прийняти на себе весь ризик втрат у випадку банкрутства його підприємства».

Досягти всього цього підприємець може за допомогою наявного «ресурсу», який він повинен *«надихнути»* новим життям, або знайти новий ресурс, що допоможе створити нові споживчі вартості, які призведуть в остаточному підсумку до так званого *творчого руйнування*.

Будь-який ресурс стає корисним тільки тоді, коли людина віднайде його в природі й наділить його економічною цінністю, тобто зможе отримати з нього чи створити за його допомогою нові товари або послуги.

Звідси виходить, що основним принципом теорії динамічної нерівноваги є *інноваційність* підходу, в результаті здійснення якого створюється новий ресурс, що порушує прийнятий баланс. Цей інноваційний підхід слід розглядати як інноваційний процес, який відбувається постійно та цілеспрямовано у пошуку змін існуючої практики як джерела отримання соціальних та економічних благ.

По-новому розглядав цю проблему англійський економіст, лауреат Нобелівської премії з економіки за 1974 рік Ф. Хайєк. На його думку, сутність підприємництва – це пошук та вивчення нових економічних можливостей, характеристика поведінки, а не вид діяльності.

Усі трактування поняття «підприємець», наведені в економічній літературі в різний час і різними авторами, завжди акцентували увагу на характерних якостях підприємців, які вирізняли їх серед інших людей.

1) Річард Кантільйон (1725 р.): «підприємець – це людина, яка діє в умовах ризику»;

2) Френсіс Уокер (1876 р.): «слід розуміти тих, хто отримує прибуток завдяки своїм організаторським здібностям»;

3) Йозеф Шумпетер (1934 р.): «підприємець – це новатор, який розробляє нові технології»;

4) Роберт Хізрич (1985 р.): «підприємець – це людина, яка витрачає весь необхідний час та сили на процес створення чогось нового, що має вартість, приймає на себе весь фінансовий, психологічний та соціальний ризик, отримуючи в нагороду гроші та задоволення досягнутим».

Лише знаходячись в гармонії з собою і з зовнішнім світом, людина може бути по-справжньому багатою: духовно, емоційно і, звичайно ж, матеріально

1.2 Суб'єкти та об'єкти підприємницької діяльності в ринковій економіці

Суб'єктами господарювання в Україні визнаються:

- **юридичні особи:** державні, комунальні та інші підприємства, а також інші юридичні особи, які здійснюють господарську діяльність та зареєстровані в установленому законом порядку;

- **громадяни України, іноземці та особи без громадянства,** які здійснюють господарську ДІЯЛЬНІСТЬ та зареєстровані відповідно до закону як підприємці.

В Україні бізнесом можуть займатися практично всі громадяни за винятком категорії людей, законодавчо яким цю діяльність заборонено. Маються на увазі працівники органів міліції, суду, прокуратури, державної безпеки, арбітражу, нотаріату, державної влади та управління, котрі повинні здійснювати контроль за роботою підприємців, наприклад, працівники фінансових органів, податкової інспекції.

Отже, суб'єктами бізнесу можуть виступати громадяни, права яких не обмежені законом, юридичні особи, що володіють різними формами власності, а також громадяни іноземних держав, а саме:

- власне підприємці, тобто особи, які здійснюють ініціативну діяльність на свій ризик та під свою економічну й юридичну відповідальність;
- колективи підприємців та підприємницькі асоціації;
- працівники, які здійснюють трудову діяльність за наймом на контрактній або іншій засадах;
- державні структури у тих випадках, коли вони виступають безпосередніми учасниками операцій (надання урядових замовлень підприємцям).

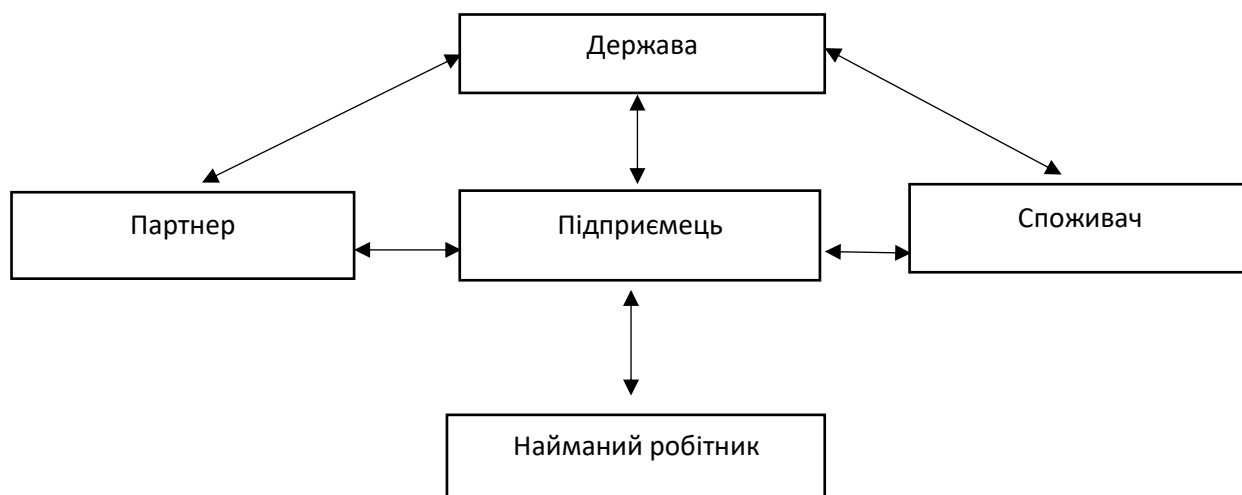
Державні структури можуть мати й непрямий вплив на суб'єктів ділових стосунків, будучи гарантами здійснення законного бізнесу.

Залежно від юридичного статусу підприємницька діяльність може здійснюватись:

- зі створенням юридичної особи;
- без створення юридичної особи.

Основним *суб'єктом підприємницької активності є підприємець*. Однак підприємець – не єдиний суб'єкт, і він змушений взаємодіяти зі *споживачем* як основним контрагентом, а також із *державою*, що у різних

ситуаціях може виступати як помічником, так і супротивником. І споживач, і держава також відносяться до суб'єктів підприємницької активності, як і **найманий робітник** (якщо, звичайно, підприємець не працює один), і партнери по бізнесу (якщо виробництво не носить ізольованого характеру від суспільних зв'язків).



При вивченні теорії та практики підприємництва важливе значення має категорія —об'єкт підприємницької діяльності», тому що саме з об'єктом пов'язана підприємницька ідея (але вона може бути спрямована на організацію або управління виробничим процесом, пошук нових, нетрадиційних методів або ринків збуту). Об'єкт підприємницької активності – це товар, продукт, послуга, тобто те, що може задовольнити потребу і пропонується на ринку для придбання, використання та споживання.

Відособлена цілісність, що характеризується такими показниками, як кількість, ціна, зовнішній вигляд тощо, називається товарною одиницею. Професійний підхід підприємця до своєї діяльності вимагає, насамперед, уваги до якості, споживчих властивостей, цін, зовнішнього вигляду, дизайну, упакування товару тощо.

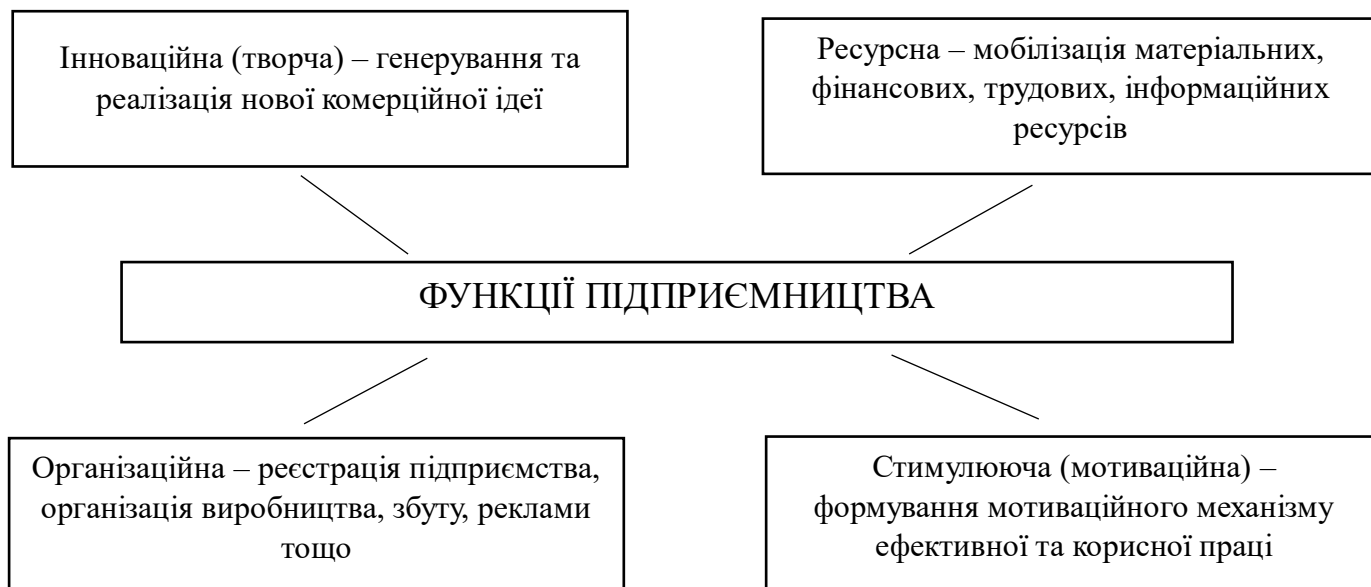
1.3 Функції підприємництва

Сутність підприємництва більш глибоко розкривається через його основні функції – інноваційну (творчу), ресурсну, організаційну, стимулюючу (мотиваційну).

Інноваційна (творча) функція підприємництва полягає у сприянні генеруванню та реалізації нових комерційних ідей, у здійсненні технікоєкономічних, наукових розробок, проектів, що пов'язані з господарським ризиком, створення інноваційної сфери.

Ресурсна функція підприємництва передбачає мобілізацію на добровільних засадах матеріальних, фінансових, трудових, інформаційних, інтелектуальних та інших ресурсів.

Організаційна функція підприємництва полягає у безпосередній організації виробництва, збуту, реклами тощо; зводиться до поєднання ресурсів в оптимальних пропорціях, здійснення контролю за їх використанням, вдосконалення державного механізму.



Стимулююча (мотиваційна) функція підприємництва зводиться до формування стимулюючого (мотиваційного) механізму ефективного використання ресурсів з урахуванням досягнень науки, техніки, управління і організації виробництва, а також до максимального задоволення потреб споживача, постійне оновлення економіки.

Логіка підприємницької діяльності

Головним та традиційним завданням господарювання є вибір найбільш ефективного варіанту розподілу факторів виробництва з метою вирішення проблеми обмеженості можливостей, яка обумовлена безмежними потребами суспільства і обмеженістю ресурсів. Маючи в своєму розпорядженні інформацією про свої виробничі можливості, будь-який підприємець повинно знайти відповіді на наступні три питання.

- Що з товарів і послуг має бути здійснене і в якій кількості?
- Як ці товари і послуги треба виробляти?
- Хто купить і зможе спожити (використовувати) ці товари і послуги?

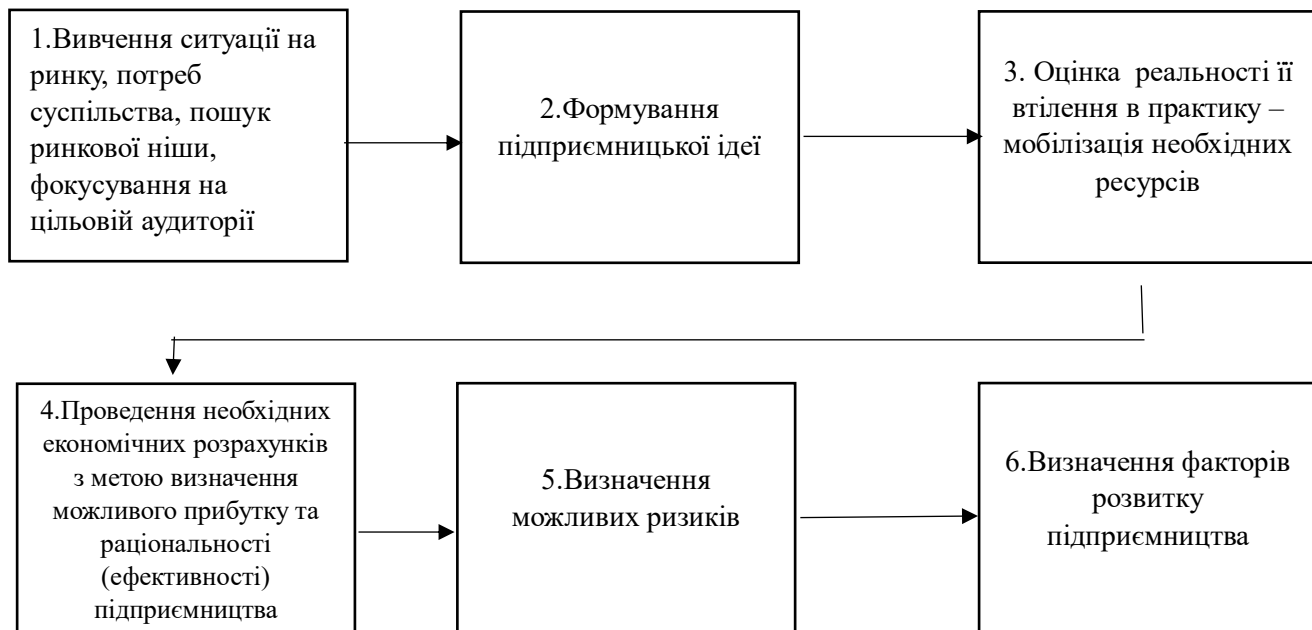
У складній ситуації перебуває і споживач, який визначає своє місце в системі економічних відносин також залежно від ряду факторів, а саме:

- рівня та форми особистого (індивідуального, сімейного) грошового доходу;
- об’єктивно існуючої системи пріоритетів економічних інтересів (на що витратити кошти у першу чергу);
- доступності необхідних товарів;
- економічної політики держави (податкової, інвестиційної, екологічної, грошово-кредитної політики).

Таким чином, полюсі взаємин основних суб’єктів ринку визначає система залежностей, що мають вплив на прийняття рішення підприємцем.

Відповіді на ці питання будуть свідчити про існування реальних можливостей для здійснення підприємництва.

Схематично логіку підприємницької діяльності можна представити у наступному вигляді.



1. Що цікавить підприємця на ринку? З якою метою звертається до ринку підприємець у момент зародження ідеї? Відповідь на ці питання досить проста. Аналіз ринку необхідний для отримання потрібної інформації. У загальному виді таку інформацію можна визначити як сукупність об’єктивних даних, що дозволяють виявити можливі фінансові результати реалізації підприємницької ідеї.

Підприємцю необхідно виявити співвідношення на ринку між попитом та пропозицією товару, який він планує виробляти. Підприємець не завжди може одержати досить точну інформацію про співвідношення попиту та пропозиції, найчастіше така інформація носить приблизний характер.

Виявлення співвідношення між попитом та пропозицією дає підприємцю можливість відповісти на запитання: чи варто приступати до реалізації ідеї або треба шукати інші варіанти. Якщо аналіз доводить, що попит на товар перевищує пропозицію, то варто займатися виробництвом товару - і навпаки.

Проте, проведений аналіз (навіть при самих позитивних результатах) сам по собі не може бути основою для прийняття підприємницького рішення. Є необхідним розширення інформаційної бази.

Підприємцю важливо з'ясувати, на що можна розраховувати при поставці товару на ринок, тобто яку ціну можна очікувати за товар. Так як підприємництво являє собою форму ризикової діяльності, то підприємець прагне скоротити ступінь можливого ризику. Він може цього домогтися, якщо в основу розрахунків покласти не якусь усереднену або ринкову ціну даного (або аналогічного) товару, а гранично низьку (для даного ринку) ціну.

Ціна товару – це кількість грошових одиниць, що отримує підприємець від споживача за переданий товар. Таким чином, підприємцю необхідно знати ринкову ситуацію навіть у тому випадку, якщо він виходить на ринок через посередника для того, щоб зі знанням справи вести переговори. Виробник товару, який реалізує товар посередникам, перед укладанням угоди із посередником міркує приблизно так.

Однак, виявлення можливого рівня ціни ще не є остаточною підставою для прийняття підприємницького рішення.

2. Підприємницька ідея являє собою виявлений можливий інтерес виробника, що має риси конкретної економічної форми. Виявлення такого інтересу може здійснюватися за допомогою аналізу можливостей підприємця (—...Я можу виробляти такий товар|| або —...Я можу робити таку послугу||) із потребами ринку або, навпаки, шляхом вивчення потреб ринку (—...Такий товар на ринок не постачається||) із можливостями підприємця (—...Я можу зробити такий товар||).

Слід зазначити, що в підприємництві є таке поняття – нагромадження та відбір підприємницьких ідей, створення банку підприємницьких ідей. Цей вид роботи може носити як поточний, так і перспективний характер і пов'язаний з бажанням підприємця змінити профіль підприємства. Ця робота вимагає від підприємця вміння аналізувати ситуацію на ринку, у галузі.

3. Підприємцю потрібно розрахувати розмір власних витрат, пов'язаних із виробництвом товару.

У цьому випадку (на відміну від визначення можливої ціни) за основу підприємницьких розрахунків беруться не середні і не поточні витрати виробництва певного (або аналогічного) товару, а гранично високі витрати.

Витрати підприємця, які пов'язані з виробництвом товару, можна розрахувати за формулою:

$$B_{\pi} = A_v + B_c + B_{pc} + H_v$$

де B_n - витрати підприємця;

A_v – амортизаційні відрахування;

B_c – матеріальні витрати;

B_{pc} – витрати на оплату праці + витрати на соціальні відрахування;

H_v – накладні витрати (інші итрати).

4. Слід виявити можливий ефект від реалізації ідеї, якщо підприємницьке рішення буде прийнято. Під ефектом у цьому випадку розуміється прибуток підприємця.

Прибуток – це надлишок, перевищення доходів над витратами. Вихідними даними для розрахунку прибутку слугують валові витрати і валовий доход, які пов'язані з виробництвом конкретного товару. У цьому випадку підприємницький ефект (Π_e) розраховується за формулою:

$$\Pi_e = D_v - B_{\pi}$$

де D_v – доход (виручка від реалізації продукції).

Віднімаючи від прибутку податкові відрахування (ПВ), одержимо Π_{π} – прибуток підприємця. Прибуток підприємця за формулою виступає як **чистий прибуток**:

$$\text{ЧП} = D_v - B_{\pi} - \text{ПВ}$$

Орієнтація на середню норму прибутку

Підприємець обов'язково прагне до виявлення ще однієї характеристики, пов'язаної з реалізацією підприємницької ідеї. Він намагається порівняти можливий економічний ефект із тим ефектом, що слугує орієнтиром підприємницької діяльності. Таким орієнтиром є *середня норма прибутку* (H_{π}). Для її визначення розмір прибутку підприємця ділять на суму витрат виробництва (валових видатків або інвестований капітал) і помножують на 100%:

$$H_{\pi} = \text{ЧП} / B_{\pi} \times 100\%$$

На основі зіставлення цього показника (H_n) із середньою нормою прибутку у галузі робиться відповідний висновок - чи доцільно приступати до реалізації підприємницької ідеї.

Три основні напрями дій підприємця

Підприємець може вести свою діяльність за трьома напрямками:

1 Управління виробництвом. Це напрям підприємницької діяльності в науці одержав самостійний розвиток як **концепція менеджменту**. Підприємець повинен володіти основними принципами менеджменту.

2 Орієнтація на ринок і необхідність його вивчення. Управління виробництвом ніколи не може відбуватися в ізоляції від інших напрямків діяльності підприємця: він організує виробництво не заради виробництва, а заради споживача.

3 Третім напрямом підприємницької діяльності є **партнерські зв'язки** (існуючі або заплановані). При цьому важливе значення надається ефективності партнерських зв'язків, пошуку нових, більш ефективних і відмові від старих, менш результативних у порівнянні з майбутніми.

Таким чином, **підприємництво** – це форма ділової активності, що ґрунтується на ризику та інноваційному підході, виробництво і постачання товарів орієнтовані на отримання підприємницького доходу.

Питання для самоконтролю

1. Який основний нормативно-правовий акт, що регламентує підприємницьку діяльність в Україні?
2. Розкрити сутність поняття підприємництво.
3. Назвати відмінність господарської діяльності від підприємництва.
4. Визначити поняття економічна активність.
5. Розкрити сутність свободи підприємницької діяльності.
6. Охарактеризувати принципи підприємницької діяльності.
7. Назвати суб'єктів підприємницької діяльності.
8. Визначити об'єкт підприємницької діяльності.
9. Розкрити функції підприємництва.

Лекція 2. Основні функції підприємництва, його типи.

План лекції

2.1. Функції підприємництва.

2.2. Класифікація основних форм та типів підприємництва.

2.3. Характеристика підприємництва в різних сферах:

А) Підприємництво у сфері роздрібної та гуртової торгівлі.

Б) Посередницька підприємницька діяльність та її основні форми.

В) Підприємництво у сфері надання фінансових послуг.

Г) Страхове підприємництво.

2.1. Функції підприємництва

Досвід розвинутих країн переконливо доводить, що сьогодні підприємництво – найпрогресивніша система ведення господарства незалежно від соціально-економічного устрою суспільства, Функції підприємництва різноманітні.

По-перше, це – гнучка форма організації виробництва, яка оперативно реагує на потреби ринку, найновіші досягнення НТП сприяє своєчасним структурним зрушенням в економіці тощо. Наприклад, тривалий час вважалося, що досягнення НТП найповніше реалізують великі фірми. Однак це переважно було характерним для першої половини ХХ ст. Сучасний же розвиток розвинутих країн переконливо доводить, що сам НТП, як і ефективна реалізація його досягнень, неможливі без широкої підприємницької діяльності, без використання найрізноманітніших форм організації виробництва.

По-друге, підприємництво – така форма господарювання, за якої утверджується почуття господаря кожного учасника суспільного виробництва. Ще до недавнього часу в нашій економічній літературі переважала думка, що підприємець - це "капіталіст", "ділок", "рвач". Однак родові поняття "господар" включав в себе багато економічних суб'єктів: не лише капіталіста, а й дрібного виробника, керівника підприємства, кооператора, орендаря, селянина-власника, кваліфікованого спеціаліста, робітника, власне, кожну ділову людину. Без широкого розвитку економічних умов підприємництва утвердження почуття господаря неможливе.

По-третє, підприємництво, якщо розуміти його як дійову організаційногосподарську творчість, як уміння вести справу, сприяє вільному розвитку працівників, вихованню в них почуття чесності, порядності, сумлінності, впровадженню демократичних принципів суспільного й економічного життя, самоуправління і т. д.

По-четверте, широкий розвиток підприємництва застерігає від суб'єктивізму й волюнтаризму і найповніше відповідає вимогам природно-історичного процесу суспільного розвитку. Він об'єктивно обумовлений рівнем розвитку продуктивних сил і відповідним характером відносин власності. Це проявляється, зокрема, в тому, що завжди рівень усуспільнення виробництва в різних галузях неоднаковий, а отже, передбачає наявність різних форм власності та необхідність різноманітних методів підприємницької діяльності. Таким чином, широкий розвиток підприємництва збагачує економічну діяльність суспільства, урізноманітнює її форми, підвищує економічну й соціальну ефективність суспільного виробництва.

Як самостійна економічна одиниця підприємство, керуючись вигодою, самостійно визначає, що, як і для кого виробляти. В цьому зв'язку воно виконує ряд взаємопов'язаних функцій. Зокрема, виробничо-технічна функція підприємства, полягає у виробництві товарів і послуг, на які в поточний момент є попит.

Підприємство шляхом використання і перероблення ресурсів повинно створити якісну, конкурентоспроможну продукцію, яку доцільно виготовити для отримання максимального прибутку.

Соціальна функція. Підприємство є основним місцем працевлаштування громадян і таким чином є джерелом їхніх основних доходів. Крім того, воно забезпечує різні види соціальної допомоги працівникам та членам їхніх сімей, фірма сплачує податки до державного бюджету, пенсійного фонду, фонду соціального забезпечення та інших фондів. У багатьох країнах підприємство (фірма) забезпечує своїх: працівників не лише роботою, а й іншими суспільними вагами, а подекуди — й надає певні соціальні блага членам сім'ї працівника.

Наприклад, корпорації Японії мають власні дитячі садки, школи, вищі навчальні заклади, магазини, культурні установи. Дитина працівника звикає до своєрідного соціуму, певної спільноти, яку вона сприймає як велику сім'ю. Так культивується дух корпоративності, що забезпечує максимальну віддачу кожного з членів спільноти. Потрапити до такої організації зі сторони і вжитися в неї надзвичайно важко, тому кожен дбає про те, щоб працювати якомога ефективніше, бо звільнення з роботи, як правило, понижує людину у суспільній піраміді на кілька щаблів, особливо це позначається на її іміджі.

Економічна функція. Підприємство — один з основних елементів господарства держави. Фактично національне господарство є сукупністю підприємств, що взаємодіють між собою. Саме на підприємствах поєднуються продуктивні сили суспільства з його виробничими ресурсами. Тут жива праця втілюється в товарі чи послугах.

Зовнішньоекономічна функція. Представляючи країну на міжнародному ринкові, підприємство безпосередньо бере участь у міжнародному поділі праці. Міжнародний поділ праці, у свою чергу, так чи інакше впливає на економіку всієї країни, отже, й на кожне підприємство.

Новаторська функція – сприяння процесу продукування нових ідей(технічних, організаційних, управлінських), здійснення дослідноконструкторських розробок, створення нових товарів і надання нових послуг тощо.

Організаційна функція – впровадження нових форм і методів організації виробництва, нових форм заробітної плати та її оптимальне поєднання з традиційними, раціональне поєднання форм одиничного поділу праці, основних елементів системи продуктивних сил та контроль за її виконанням.

Господарська функція – найефективніше використання трудових, фінансових, інтелектуальних та інформаційних ресурсів.

Особистісна функція – самореалізація власної мети підприємця, отримання задоволення від своєї роботи. Однак, відчувати себе незалежним у підприємницькій діяльності можна лише за умов успішної роботи компанії, отримання відповідних прибутків.

Творча - полягає у сприянні реалізації нових ідей, здійсненні технікоекономічних, наукових розробок, проектів, що пов'язані з господарським ризиком.

Підприємство є важливою ланкою у системі економічного кругообігу держави. Члени домогосподарств забезпечуються роботою на підприємствах, унаслідок чого утворюються їхні доходи. Держава при цьому виконує лише координуючу та регулюючу роль.

2.2. Класифікація основних форм підприємництва.

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. Будьякий 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.

Згідно з Господарським кодексом України підприємства розмежуються за критеріями:

1. за формою власності:

Державне засновано на загальнодержавній власності;

Індивідуальне – засновано на особистій власності, де використовується виключно особиста праця, самостійно здійснюється виробництво, весь дохід належить виробнику;

сімейне – засновані на праці і власності однієї сім'ї; приватне – засновано на власності окремого громадянина з правом наймання робочої сили;

колективне – засновано на власності трудового колективу підприємства, кооперативу, громадської та релігійної організації;

комунальне – на власності адміністративно – територіальних одиниць; спільне – на об'єднанні підприємств різних форм власності;

орендне – підприємства різних форм власності, що їх держава на певних умовах і на певний час передає в користування трудовим колективам;

2. За формою організації :

партнерство (товариство)- форма організації підприємства, базується на поєднанні (пайовому, частковому) майна різних власників (виділяють товариства з повною відповідальністю, товариства з обмеженою відповідальністю, товариства з додатковою відповідальністю, командитні товариства);

асоціації – об'єднання створенні з метою постійної координації громадської діяльності;

корпорації (АТ)- об'єднання створенні на основі поєднання виробничих, наукових або комерційних інтересів (виділяють два типи акціонерних товариств – публічні акціонерні товариства (ПАТ) і приватні акціонерні товариства (ПрАТ).

3. за розміром:

малі підприємства – українським законодавством віднесено підприємства з кількістю зайнятих 15 – 200 осіб залежно від галузі або виду діяльності. Через свою масовість малі підприємства забезпечують удвічі більшу зайнятість населення ніж великі;

середні підприємства – здійснюють виробництво невеликої, але стійкої номенклатури виробів у значних кількостях;

великі – виробництво масової продукції стабільного асортименту, здійснюють великомасштабне фінансування у розробку науково-технічних проектів.

4. за видом діяльності – виробничі, фінансові, посередницькі, страхові.

Підприємництво може здійснюватись у таких 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.

третій – 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.

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».

2.3. Характеристика підприємництва в різних сферах.

Підприємства класифікують за сферою, видом господарської діяльності. Зумовлено це тим, що існує суспільний поділ праці, відповідно до якого утворюються підприємства сільськогосподарські, промислові, будівельні, транспортні, фінансові, торговельні, наукові, сфери обслуговування.

Підприємства різних сфер господарювання відрізняються між собою не тільки структурою і умовами виробництва, а й тим, що вони виробляють. У промисловості, наприклад, створюються як засоби виробництва (верстати, вантажні автомобілі, трактори тощо), так і предмети споживання (взуття, одяг, продукти харчування). Молоко, зерно, м'ясо, вовна, соняшник, цукровий буряк - предмети виробництва сільського господарства.

Сільськогосподарське підприємство — це юридична особа, основним видом діяльності якої є виробництво та переробка сільськогосподарської продукції, виручка від реалізації якої становить не менше 75 % загальної суми виручки.

Будівельне підприємство – підприємство будівельної галузі, яке являє собою відокремлену економічно самостійну первісну ланку, що спеціалізується на виконанні будівельної продукції (будинків, промислових об'єктів, споруд) та будівельних послуг (ремонтно-будівельних робіт). Це статутний суб'єкт, який має права юридичної особи, має самостійний баланс, розрахункові та інші рахунки у банках, круглу печатку, дозвіл на виробництво й реалізацію будівельно-монтажних робіт.

Важливе місце у ринковій економіці посідає підприємництво у сфері

торгівлі, (комерція) де можна швидше отримати доходи від проведення бізнесоперацій.

Комерційне підприємництво – це підприємництво, пов'язане із здійсненням процесів купівлі-продажу товарів для задоволення попиту покупців та отримання прибутку.

У торгівлі виконується великий комплекс різних процесів, які поділяються на виробничі (технологічні) і комерційні.

Технологічні – пов'язані з рухом товарів і є продовженням процесу виробництва (транспортування, зберігання, пакування)

Комерційні – це процеси, пов'язані із зміною форм вартості, тобто з купівлею та продажем товарів. Сюди ж відносять і такі процеси, які забезпечують нормальне функціонування торгового механізму: організацію ринкових досліджень, встановлення партнерських зв'язків. Торгівельна діяльність в Україні регулюється Законами України „Про захист прав споживачів”, „Про зовнішньоекономічну діяльність”, „Про якість та безпеку харчових продуктів і продовольчої сировини”

Комерційним підприємством займаються торгові, торгово-закупівельні, торгово-посередницькі організації, торгово-виробничі підприємства, товарні біржі, зовнішньоторговельні компанії, торгово-промислові палати. Роздрібні торговельні операції здійснюються через магазини, магазини-склади, кіоски, палатки, павільйони, автомагазини, лотки, на речових ринках, виставкахпродажах, продовольчих ринках.

Сервісне підприємство є складним комплексом матеріально-технічних, трудових, інформаційних, фінансових та інших ресурсів, призначених для задоволення широкого кола потреб. Різноманіття застосовуваних ресурсів передбачає пошук шляхів раціонального сполучення й використання їх для того, щоб забезпечити досягнення намічених цілей підприємства. Внаслідок цього з'являється необхідність глибше розглянути процеси функціонування й розвитку підприємств сфери послуг.

Підприємства сфери послуг являють собою відкриту соціально-економічну систему, що володіє рядом відмінних ознак.

По-перше, підприємство сфери послуг наряду з підприємствами інших галузей є соціально орієнтованими системами, яким властиве цілеспрямована колективна поведінка.

По-друге, ці підприємства створені для надання послуг і тому вбудовані в господарську систему країни. Тим самим, наряду із соціальними ці системи є також економічними, або, вірніше, соціально-економічними системами.

По-третє, діяльність таких систем вимагає залучення різних ресурсів, для чого необхідна організація ресурсного забезпечення й управління ними для

одержання очікуваного результату. Лише обґрунтоване застосування методів організації й управління створює умови для успішної роботи підприємств.

Підприємництво у сфері надання фінансових послуг – це діяльність, яка пов'язана з грошовим обігом, обміном вартостей, торгівлею цінними паперами з метою одержання прибутку.

Об'єктами виступають гроші, іноземна валюта, цінні папери, кредити. Активними суб'єктами підприємництва у фінансовій сфері є комерційні та інвестиційні банки, інвестиційні фонди і компанії, фондові біржі.

Комерційний банк – це спеціалізована фінансова установа, яка акумулює фінансові ресурси, надає їх в тимчасове користування у вигляді кредитів (позик), здійснює посередництво у взаємних платежах і розрахунках між підприємствами, установами і окремими особами з метою отримання прибутку.

Інвестиційний фонд – це юридична особа, заснована у формі закритого акціонерного товариства, що проводить діяльність виключно у галузі спільного інвестування.

Інвестиційна компанія – це торговець цінними паперами, який може залучати кошти для здійснення спільного інвестування шляхом емісії цінних паперів та їхнього розміщення.

Фондова біржа – це організаційно оформлений, постійно діючий ринок, на якому здійснюється торгівля цінними паперами. ФБ сприяє підвищенню мобільності капіталу, виявляє реальну вартість активів. На біржі власники цінних паперів можуть проводити операції з купівлі-продажу через посередників. Основна роль ФБ полягає у забезпеченні руху грошових капіталів, що забезпечує розподіл і перерозподіл доходів між суб'єктами ринку, галузями економіки.

А) Підприємництво у сфері роздрібної та гуртової торгівлі

Важливе місце у ринковій економіці посідає підприємництво у сфері торгівлі, (комерція) де можна швидше отримати доходи від проведення бізнесоперацій.

Комерційне підприємництво – це підприємництво, пов'язане із здійсненням процесів купівлі-продажу товарів для задоволення попиту покупців та отримання прибутку.

У торгівлі виконується великий комплекс різних процесів, які поділяються на виробничі (технологічні) і комерційні.

Технологічні – пов'язані з рухом товарів і є продовженням процесу виробництва (транспортування, зберігання, пакування)

Комерційні – це процеси, пов'язані із зміною форм вартості, тобто з купівлею та продажем товарів. Сюди ж відносять і такі процеси, які забезпечують нормальне функціонування торгового механізму: організацію

ринкових досліджень, встановлення партнерських зв'язків. Торгівельна діяльність в Україні регулюється Законами України „Про захист прав споживачів”, „Про зовнішньоекономічну діяльність”, „Про якість та безпеку харчових продуктів і продовольчої сировини”

Комерційним підприємництвом займаються торгові, торгово-закупівельні, торгово-посередницькі організації, торгово-виробничі підприємства, товарні біржі, зовнішньоторговельні компанії, торгово-промислові палати. Роздрібні торговельні операції здійснюються через магазини, магазини-склади, кіоски, палатки, павільйони, автомагазини, лотки, на речових ринках, виставках продажах, продовольчих ринках.

Магазини – це стаціонарні пункти роздрібного продажу товарів, що займають окремі приміщення та мають торговельний зал для покупців. Магазини можуть бути:

- за товарною спеціалізацією – продовольчі, непродовольчі, змішані;
- за товарним асортиментом – спеціалізовані, неспеціалізовані, універмаги, універсами, торговельні комплекси
- за формами торгівлі – індивідуальне обслуговування (через прилавок), самообслуговування, торгівля за зразками, фірмова торгівля, торгівля за попереднім замовленням.

Дрібнороздрібна торгівля представлена палатками, кіосками, які займають окреме приміщення, але не мають торговельного залу. Основними елементами комерційної діяльності торговельних підприємств є: вивчення попиту і кон'юнктури, пошук та вибір постачальників, встановлення господарських зв'язків, закупівля товарів, оптова реалізація.

Сутність комерційної операції полягає в тому, що спочатку підприємець закупає товар t у власника. Він сплачує за куплений товар грошову суму G_z , яка залежить від кількості товару і його ціни за одиницю. Далі підприємець продає товар покупцю та одержує належну грошову суму G_r . З суми виручки від реалізації товару відраховуються витрати на оплату найманих працівників, амортизацію, податки, рекламу та ін.

Б) Посередницька підприємницька діяльність та її основні форми

Посередники – це особи, що представляють на ринку інтереси виробників чи споживачів.

Мета посередництва – сполучення економічних інтересів виробників і споживачів, поєднання їх у єдиний ланцюг підприємницької угоди.

Існують такі методи збуту: прямий і непрямий.

Прямий збут передбачає вступ виробника продукції у безпосередні відносини з її споживачами, не звертаючись до послуг незалежних посередників.

При непрямому методі збуту виробник товарів використовує послуги різного роду посередників.

Види посередників:

Агент – це особа, яка діє від імені і в інтересах виробника або покупця. Агент не бере на себе право власності на товари. Головна його функція – сприяння процесу купівлі-продажу.

Принципал – це особа, від імені і на користь якої діє агент. Принципалом може бути: власник товару, який доручає агенту продати його; покупець товару, який доручає агенту необхідну продукцію.

Брокер – це посередник при укладанні угод, спеціалізується з певних видів товарів та послуг, діє за дорученням і за рахунок клієнтів, одержує від них винагороду. Діяльність брокерів пов'язана з організацією брокерських контор, бірж. Брокерська контора - юридична особа, що займається посередництвом на біржі

Комісіонер – це посередник, який за встановлену винагороду (комісію) укладає угоди за дорученням і за рахунок комітента, але від свого імені. Правовою основою регулювання відносин між комісіонером та комітентом є договір комісії.

Комітент – сторона договору комісії, яка дає доручення комісіонеру на здійснення за винагороду однієї чи декількох угод від імені комісіонера за свій рахунок. До послуг комісіонерів звертаються при продажу непродуктивних товарів, с/г продукції.

Консигнатор – посередник, який продає товар зі свого складу на підставі договору доручення консигнанта (консигнаційної угоди).

Консигнант – це юридична чи фізична особа, яка дає доручення щодо реалізації продукції зі складських приміщень консигнатора. Особливістю діяльності консигнатора є те, що він є власником складських приміщень і одночасно оптовиком-посередником.

Дистриб'ютор – незалежний оптовий посередник, який торгує від власного імені і має право власності на товар. Спеціалізується на придбанні товарів у виробників за свій рахунок та самостійно реалізує їх постійним клієнтам.

Дилер – посередник, що здійснює перепродаж товарів від свого імені і за свій рахунок. Дилер найчастіше має справу з купівлею транспортних засобів, які він купує за свій рахунок, зберігаючи марку фірми-виробника та продає товари окремим покупцям.

Торговий маклер – посередник, який сам не бере участі в укладанні угоди, а тільки вказує на можливість її укладання.

Посилторговець – оптовик-посередник, що займається реалізацією товарів шляхом розсилання каталогів потенційним покупцям.

Комівоаяжер – це збутовий посередник, який за дорученням підприємства не тільки продає, але і доставляє товар покупцю.

Аукціоніст – посередник, який організовує та проводить аукціонну торгівлю. Аукціонна торгівля – спосіб продажу товарів, які мають індивідуальні властивості, з публічного торгу у заздалегідь встановлений час та у визначеному місці.

Мерчандайзер – це посередник між дистриб'ютором та роздрібним торговцем, який не має права власності на товар, виступає на ринку в інтересах компанії виробника. Мерчандайзинг – це комплекс заходів, спрямованих на активізацію реклами, привернення уваги споживачів до новинок, прискорення процесу купівлі-продажу.

В) Підприємництво у сфері надання фінансових послуг

Особливе місце у структурі підприємництва займають фінансові інститути, які надають послуги фінансово-кредитного характеру з тим, щоб забезпечити фінансове оздоровлення підприємства, провести реконструкцію та модернізацію виробництва, купити сировину, матеріали, техніку.

Підприємництво у сфері надання фінансових послуг – це діяльність, яка пов'язана з грошовим обігом, обміном вартостей, торгівлею цінними паперами з метою одержання прибутку.

Об'єктами виступають гроші, іноземна валюта, цінні папери, кредити. Активними суб'єктами підприємництва у фінансовій сфері є комерційні та інвестиційні банки, інвестиційні фонди і компанії, фондові біржі. Сутність фінансової підприємницької операції полягає в тому, що підприємець одержує основний фактор підприємництва у формі грошових надходжень (грошей, ц.п) за грошову суму П1 у власників грошей. Одержані гроші надаються покупцям за плату П2, яка перевищує П1 і в результаті формується прибуток.

Фінансові посередники – це спеціалізовані професійні оператори ринку, інвестиційно-кредитні установи, що перерозподіляють ресурси між постачальниками і споживачами фінансового капіталу.

Найголовніше завдання – спрямувати рух капіталу (заощаджень) до найефективніших споживачів. Базовою основою функціонування є реалізація кредитно-інвестиційних угод, тобто безпосереднє фінансування

Фінансові посередники виконують такі функції:

1. Консолідація заощаджень індивідуальних інвесторів у єдиний пул і подальше укладання накопиченого капіталу в різні проекти;

2. Забезпечення рівноваги на ринку капіталів через погодження пропозицій і попиту на фінансові ресурси

3.Перерозподіл і зниження фінансових ризиків

4.Забезпечення підвищеної ліквідності фінансових вкладів шляхом професійного управління активами.

Фінансових посередників умовно можна поділити на такі групи:

- депозитні установи (комерційні, інвестиційні, ощадні банки, кредитні спілки);
- установи контрактного типу (пенсійні фонди, страхові компанії, довірчі товариства)
- інвестиційні фонди та інвестиційні компанії.

Майже в усіх країнах світу склалась дворівнева банківська система. Перший рівень – центральний (емісійний) національний банк. Другий – комерційні банки, до яких відносять : власне комерційні банки, інвестиційні, іпотечні та ощадні банки.

Комерційний банк – це спеціалізована фінансова установа, яка акумулює фінансові ресурси, надає їх в тимчасове користування у вигляді кредитів (позик), здійснює посередництво у взаємних платежах і розрахунках між підприємствами, установами і окремими особами з метою отримання прибутку.

Джерелом доходів є різниця між процентними ставками депозитних(залучених) та кредитних (позичкових) коштів. Комерційні банки є юридичними особами. Статут комерційного банку повинен відповідати вимогам законодавства України та нормативним актам Національного банку; а статутний фонд формується за рахунок коштів акціонерів або пайових внесків засновників банку.

Характерними особливостями комерційних банків є: самостійне встановлення процентних ставок по своїх операціях, надання права клієнтам відкривати розрахункові (поточні, валютні) рахунки; проведення розрахунків за встановленими формами звітності; проведення перевірки діяльності банків уповноваженими аудиторськими організаціями.

Операції комерційних банків можна поділити на такі групи: пасивні (залучення коштів); активні (розміщення фінансових ресурсів через кредити); комісійно-посередницькі (виконання різних операцій за дорученнями клієнтів із сплатою комісії).

В розвинутих країнах успішно діють інвестиційні банки – фінансові інститути, що спеціалізуються на операціях із цінними паперами, реалізації інвестиційних проектів, довгостроковому кредитуванні і фінансуванні підприємств різних сфер бізнесу. Основні їх функції: участь у фінансових програмах емітентів, емісія та розміщення цінних паперів, управління фінансовими активами, інвестиційне проектування, довгострокове

кредитування інвесторів-покупців цінних паперів. Займаючись фінансуванням довгострокових інвестицій, такі банки забезпечують концентрацію фінансових ресурсів на нове будівництво і реконструкцію підприємств, розвиток споживчого ринку, прискорення наукових розробок і проектів. Це приводить до стабілізації діяльності та активізації економічних процесів.

Інвестиційний фонд – це юридична особа, заснована у формі закритого акціонерного товариства, що проводить діяльність виключно у галузі спільного інвестування.

Спільне інвестування – діяльність, що здійснюється в інтересах і за рахунок засновників та учасників інвестиційного фонду шляхом випуску інвестиційних сертифікатів та проведення комерційної діяльності з цінними паперами.

Інвестиційні фонди поділяються на відкриті та закриті.

Відкритий інвестиційний фонд – це фонд, який випускає інвестиційні сертифікати із зобов'язанням перед учасниками щодо їхнього викупу. Він створюється на невизначений строк і здійснює викуп своїх інвестиційних сертифікатів у певні строки.

Закритий інвестиційний фонд – це фонд, який здійснює випуск інвестиційних сертифікатів без взяття зобов'язань про їхній викуп.

Інвестиційна компанія – це торговець цінними паперами, який може залучати кошти для здійснення спільного інвестування шляхом емісії цінних паперів та їхнього розміщення.

Фондова біржа – це організаційно оформлений, постійно діючий ринок, на якому здійснюється торгівля цінними паперами. ФБ сприяє підвищенню мобільності капіталу, виявляє реальну вартість активів. На біржі власники цінних паперів можуть проводити операції з купівлі-продажу через посередників. Основна роль ФБ полягає у забезпеченні руху грошових капіталів, що забезпечує розподіл і перерозподіл доходів між суб'єктами ринку, галузями економіки.

Г) Страхове підприємництво.

Страхування – це вид цивільно-правових відносин щодо захисту майнових інтересів громадян та юридичних осіб у разі, коли відбуваються певні події (страхові випадки), визначені договором страхування або чинним законодавством, за рахунок грошових коштів, що формуються шляхом сплати громадянами та юридичними особами страхових платежів.

Суб'єктами страхової угоди є страховик і страхувальник. Страховиками є юридичні особи, засновані у формі акціонерних, повних, командитних товариств, товариств з додатковою відповідальністю, а також товариств, що

одержали у встановленому порядку ліцензію на здійснення страхової діяльності.

Основними видами страхування є:

1. Особисте страхування. Передбачає страхування життя, здоров'я, працездатності страхувальника. Страховик зобов'язується видати страхувальнику встановлену суму залежно від втрати здоров'я, обумовленої нещасним випадком.
2. Майнове страхування. Пов'язане з володінням і користуванням майна. При страхуванні майна проводиться його оцінка і в договорі страхування встановлюється частка компенсації вартості загубленого чи знищеного майна.
3. Страхування відповідальності. Це страхування заборгованості, тобто відповідальності боржників (наприклад ризик непогашення кредиту позичальником)

Існують дві форми страхування: добровільне і обов'язкове. Підприємництво має справу з добровільною формою страхування; обов'язковими є медичне страхування, державне особисте страхування військовослужбовців, страхування цивільної відповідальності власників транспортних засобів, страхування ризикових професій та ін.

Правовою основою взаємовідносин учасників страхової угоди є договір страхування (письмова угода між страхувальником і страховиком, згідно з якою страховик бере на себе зобов'язання у разі виникнення страхового випадку виплатити страхову суму або відшкодувати завданий збиток у межах страхової суми.

Питання для самоконтролю

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'єктом аукціонної торгівлі?
6. Що виступає суб'єктами біржового підприємництва?

Лекція 3. Підприємництво як основна організаційна структура підприємницької діяльності

План лекції

3.1 Класифікація підприємницьких структур

3.2 Підприємство - основна організаційна структура підприємницької діяльності.

3.3 Підприємство як суб'єкт і об'єкт ринку

3.4 Організація нового підприємства і державна реєстрація

3.1 Класифікація підприємницьких структур

Підприємницька діяльність різноманітна. Існуючі види підприємництва можна класифікувати за різними ознаками:

- за формами власності (приватні, державні, комунальні);
- за статусом особи, що здійснює підприємницьку діяльність (фізична особа-підприємець, юридична особа - підприємство);
- за організаційно-правовою формою (ФОП, приватне підприємство, товариство, кооператив);
- за розмірами (малі, середні, великі);
- приналежність капіталу (національні, зарубіжні, спільні);
- технологічна цілісність і ступінь підпорядкованості (головні, дочірні об'єднання підприємств, філії);
- за видом економічної діяльності (виробничі, комерційні, фінансові, консультативні), тощо.

Класифікація видів економічної діяльності (далі - КВЕД) визначає основи для підготовки та поширення статистичної інформації за видами економічної діяльності. Основний принцип КВЕД полягає в об'єднанні у групи підприємств, що виробляють подібні товари чи послуги або використовують подібні процеси для створення товарів чи послуг (тобто сировину, виробничий процес, методи або технології).

Основне призначення КВЕД- визначати та кодувати основні та другорядні види економічної діяльності юридичних осіб; відокремлених підрозділів юридичних осіб, фізичних осіб - підприємців. КВЕД використовується органами державного управління, фінансовими органами та органами статистики.

Впровадження КВЕД забезпечує:

- проведення статистичних обстежень економічної діяльності підприємств та організацій і аналізу статистичної інформації на макрорівні

(складання міжгалузевого балансу виробництва і розподілу товарів та послуг відповідно до системи національних рахунків);

- реєстрацію та облік підприємств і організацій за видами економічної діяльності у єдиному державному реєстрі підприємств і організацій;
- застосування єдиної статистичної термінології та визначень щодо статистичних одиниць, прийнятих у Європейському Союзі;
- можливість зіставлення національної статистичної інформації з міжнародною.

Об'єктами класифікації в КВЕД є усі види економічної діяльності господарських суб'єктів (фізичних та юридичних осіб).

Окремий вид діяльності може складатись з єдиного простого процесу, наприклад, ткацтва, а може охоплювати й цілий ряд процесів, кожний з яких входить до відповідної категорії класифікації. Наприклад, виробництво автомобілів вважається окремим видом діяльності незважаючи на те, що це комплексний виробничий процес, який охоплює лиття, ковальські роботи, зварювання, складання, фарбування тощо. Якщо виробництво окремих елементів (двигунів, коробок передач, меблів, приладів) є складовою частиною одного й того самого процесу виробництва, то всі процеси разом розглядаються як єдиний вид діяльності.

Галузь - це сукупність усіх виробничих одиниць, які беруть участь переважно в однакових або подібних видах виробничої діяльності.

За структурою Класифікація складається з двох блоків: ідентифікації та назви. Блок ідентифікації має ієрархічну систему класифікації і систему кодування із застосуванням літерно-цифрового коду.

КВЕД гармонізовано з Класифікацією видів економічної діяльності Статистичної Комісії Європейського Союзу (BIACE) на рівні класів, що дає змогу використовувати її для порівняння національних статистичних даних з даними Статистичної Комісії Європейського Союзу без перехідних ключів. Для забезпечення можливості порівняння національних статистичних даних з даними Міжнародної стандартної галузевої класифікації видів економічної діяльності (IBIC) Організації Об'єднаних Націй у структурі КВЕД надано графу «Код ISIC».

Для виділення галузей економіки (сільське господарство, металургія, транспорт, будівництво тощо), яким належать об'єкти класифікації, введені «Секція» та «Підсекція» і позначені вони прописними літерами латинської абетки. Глибша деталізація угруповань КВЕД (розділ, група, клас, підклас) позначається цифровими кодами.

Ведення КВЕД здійснює Науково-дослідний інститут статистики Міністерства статистики України. Підставою для змін є відповідні зміни у ИАСЕ і у структурі економіки України.

Приклад.

Секція G Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів

Розділ 45 Оптова та роздрібна торгівля автотранспортними засобами та мотоциклами, їх ремонт

Оскільки будь-який бізнес певною мірою, пов'язаний з основними фазами циклу відтворення – виробництвом продукції і послуг, обміном та розподілом товарів, їх споживанням – можна виділити такі види підприємницької діяльності: виробнича, комерційна, фінансова, консультативна.

Виробниче підприємництво. Будучи відносно самостійними, види підприємницької діяльності доповнюють одне одного. При цьому пріоритет слід віддати виробничому підприємництву, яке визначає усі види підприємницької діяльності і є найбільш складним. До виробничого підприємництва відносяться інноваційна, науково-технічна діяльність, безпосередньо виробництво товарів та послуг, виробниче їх споживання, а також інформаційна діяльність в цих галузях. Проте саме ця сфера діяльності під час переходу до ринкової економіки зазнала найбільш негативних змін: розпалились господарські зв'язки, порушилось матеріально-технічне забезпечення, різко знизився збут продукції, погіршилось фінансове становище підприємств.

Етапи виробничого підприємництва:

- обґрунтування ідеї виробництва конкретного товару чи надання конкретних видів послуг;
- маркетингова діяльність (виявлення попиту на товар);
- визначення потреби у фінансових ресурсах;
- придбання чи оренда факторів виробництва;
- реалізація продукції, робіт, послуг;
- визначення результативності виробничої діяльності.

Кожен підприємець, який починає займатися виробничою діяльністю, насамперед має визначити, які конкретно товари він буде виробляти, які види послуг намагатиметься надавати.

Далі підприємець приступає до маркетингової діяльності. Для виявлення потреб у товарі, попиту на нього, він вступає у контакти з потенціальними

споживачами, покупцями товарів, з різноманітними торговельними організаціями.

Наступний етап виробничого підприємництва – придбання чи оренда факторів виробництва. До числа факторів виробництва входять: виробничі фонди, робоча сила, інформація. Виробничі фонди, в свою чергу, поділяються на основні та оборотні.

Робочу силу підприємець наймає шляхом об'яв, через біржі праці, агентства. Під час підбору персоналу, слід враховувати освіту кандидата на певну посаду, рівень його професійних навиків, досвід роботи, особисті якості.

Далі підприємець придбає всю необхідну інформацію про можливості залучення ресурсів: матеріальних, фінансових, про ринки збуту продукції.

Результатом виробничої діяльності підприємця є реалізація продукції чи послуг та одержання прибутку. Загальну фінансову оцінку діяльності підприємця визначають показники рентабельності.

Основними формами виробничого підприємництва є *традиціоналістичне* – це виробництво та пропозиція на ринок традиційних товарів, та *інноваційне* – виробництво нових, не існуючих раніше товарів з принципово новими характеристиками, особливостями та сферами застосування.

Кажучи про інноваційне підприємництво, слід нагадати про *венчурний бізнес*, який отримав в останні роки широкий розвиток. Венчурний бізнес трактується, як правило, як ризиковий бізнес. Це одна із форм технологічних нововведень. Під венчурною фірмою розуміється комерційна науковотехнічна фірма, яка займається розробкою та впровадженням нових технологій і характеризується невизначеним заздалегідь доходом, тобто ризикованим вкладенням капіталу.

Треба відзначити, що невеликі підприємства відіграють важливу роль у розвитку інноваційного підприємництва. Венчурний бізнес має в малому підприємстві низку переваг: висока гнучкість, динамізм. Венчурне підприємництво базується на принципах розподілення ризику. Воно дозволяє авторам ідей, які не володіють в достатньому обсязі власними коштами, реалізовувати ці ідеї.

Комерційне підприємництво. Набуло найбільшого розвитку в перші роки переходу до ринку. Воно характеризується операціями та угодами щодо закупівлі та продажу товарів і послуг. Тут швидше можна отримати віддачу. Ця сфера, багато в чому обмежена раніше, стала бурхливо розвиватися головним чином як приватне, індивідуальне підприємництво. До комерційного підприємництва належить підприємництво у сфері торгівлі та посередницьке підприємництво.

Посередництво – це вид підприємницької діяльності, при якому підприємець представляє на ринку інтереси виробників і споживачів, а не свої власні.

Підприємницька діяльність у посередництві здійснюється завжди в якійсь конкретній формі. Найпоширенішою формою посередництва є агентування, тобто такий тип відносин, в яких агент виступає посередником між виробниками і споживачами.

Агент - особа, яка діє від імені та в інтересах виробника товару чи споживача. Особа, в інтересах і від імені якого діє агент, називається принципалом. Принципалом може бути як власник товару, що доручає агенту продати його, так і споживач товару, що доручає агенту купити цей необхідний товар.

Таким чином, посередництво за участю агента включає взаємини вже не двох, а трьох суб'єктів.

типи агентів

Розрізняють декілька типів агентів:

- 1) агенти виробників;
- 2) повноважні агенти по збуту;
- 3) агенти із закупівель

Агенти виробників (представники виробників) - представляють інтереси двох або декількох виробників доповнюючих один одного товарів.

Повноважні агенти по збуту одержують право на збут усієї продукції і являють собою як би відділ збуту, але не входять в структуру фірми виробника, а взаємодіють з нею на договірних умовах.

Агенти з закупівлі найчастіше займаються підбором потрібного товарного асортименту (наприклад, для дрібних роздрібних торговців).

Правовою основою здійснення подібних відносин служить агентську угоду (агентський договір), яка укладається між принципалом і агентом. За цим договором агент зобов'язується від імені принципала продати (або купити) товар на зазначених в договорі умовах.

Основою такого договору серед інших виступають два ключових умови - ціна товару і розмір агентської винагороди.

Конкретні форми агентування

Брокер - посередник при укладанні угод, що спеціалізується з певних видів товарів або послуг, діє за дорученням і за рахунок клієнтів, отримуючи від них спеціальну винагороду. Відноситься до категорії професійних ділових посередників.

Іноді агент виступає як оптовик-комісіонера, що самостійно розпоряджається товаром, приймаючи його на комісію. Комісіонер діє на

основі договору комісії, що укладається між комісіонером (агентом) і принципалом, який в такому випадку виступає у вигляді комітента.

Комісійні операції - це різновид торгово-посередницьких операцій, що здійснюються однією стороною (комісіонером) за дорученням іншої сторони (комітента) від свого імені, але за рахунок комітента. Відносини сторін регулюються договором комісії.

Комісіонер - посередник, фізична або юридична особа, яка вчиняє за певну винагороду (комісійна винагорода) угоди на користь і за рахунок комітента, але від свого імені.

Комітент - особа (звичайно виробник чи власник то-вара), що дає доручення іншій особі (комісіонеру) укласти визначену угоду чи ряд угод від імені останнього, але за рахунок комітента.

Відносини між комісіонером і комітентом, що регулюються договором комісії, можуть включати і зобов'язання, яке комісіонер дає комітенту і зміст якого зводиться до гарантії того, що укладається комісіонером договір з будь-якої третьої стороною буде виконаний. Таке зобов'язання (вірніше - за порука) називається делькредере і передбачає передачу комісіонеру додаткової винагороди.

Делькредере - за порука комісіонера перед комітентом за виконання договору, укладеного з третьою особою. За делькредере комісіонер отримує окрему винагороду. Це зобов'язання по гарантії від збитків комітента у разі неплатоспроможності покупця (третьої сторони відносин).

У міждержавних відносинах нерідко використовують тактику разових комісійних доручень - Індент. Це різновид комісійної операції, коли імпортер однієї країни дає доручення комісіонеру іншої країни на купівлю певної партії будь-якого конкретного товару.

До комісійних операцій відносять і операції консигнації. Це вид торгово-посередницької операції, коли консигнатор (посередник) продає товар зі свого складу на основі договору доручення (рідше - консигнаційного угоди).

Консигнатор зазвичай діє в сфері відносин між консигнантом і роздрібними торговцями. Діяльність консигнатора, яким зазвичай є власник складських приміщень і одночасно купець-оптовик, зводиться до того, що він приймає у консигнанта товари на відповідальне зберігання з метою їх подальшої реалізації (зазвичай - оптом). Але при цьому дає зобов'язання не продати, а лише запропонувати товар потенційному покупцеві при першій можливості, що з'явилася (при втрачену можливість він зазвичай несе відповідальність).

Найбільшого поширення консигнація отримала у сфері оптових поставок роздрібним торговцям (в цьому сенсі консигнаційні склади можна

порівняти з російськими оптовими базами). Великі комісійні фірми зазвичай поряд з посередницькими роблять і інші види послуг - беруть на себе відповідальність за транспортування, здійснюють страхування, гарантійне обслуговування і т.д.

Досить часто посередники виступають у формі оптовиків-купців (в США, наприклад, на їх частку припадає більше половини загального оптового обороту

Оптовики-купці - незалежні комерційні підприємства, які набувають право власності на всі товари, з якими вони мають справу. Це професійний вид підприємницької діяльності. Підприємницький дохід складається з різниці між оптовою ціною покупки товарів оптовиком-купцем і оптовою ціною продажу. Оптовик-купець зазвичай продає товар роздрібним торговцям.

Оптовики-купці функціонують в різних формах:

- 1) оптова фірма,
- 2) оптовий дистриб'ютор,
- 3) постачальницьке (торговий) будинок.

Дистриб'ютор - посередник, який спеціалізується на придбанні товарів у виробників і реалізує їх (що розподіляє) своїм постійним клієнтам. Розрізняють дистриб'юторів товарів промислового призначення (їх партнерами є підприємці, які виробляють товари, готові до споживання) і дистриб'юторів, що продають товари роздрібним торговцям.

Досить поширеною формою посередницьких операцій служить дилерство. До дилерам відносяться посередницькі структури, під якими можуть розумітися як юридичні, так і фізичні особи. Зазвичай дилер здійснює перепродаж товарів від свого імені і за свій рахунок. Дилерська прибуток утворюється за рахунок різниці між ціною придбання товарів та ціною продажу товарів самим дилером. За особливим договором з продавцями дилер може надавати їм інформацію про ринок, надавати послуги з реклами, а також здійснювати післяпродажне обслуговування реалізованих товарів.

Рідше розрахунки дилера з принципалом за одержуваний від нього товар здійснюються на основі спеціальних договорів. Відносини в такому випадку будуються за принципом: принципал доручає дилеру (зазвичай на постійній, довгостроковій основі) займатися реалізацією належного йому (або виробленого ним) товару за ціною не нижче, ніж ... (ця-то ціна і виплачується дилером принципалу, якщо дилер зуміє реалізувати переданий йому товар).

Торговий маклер - це підприємець-посередник, який сам не бере участі в укладенні угоди, а тільки вказує на можливість її укладання. Зазвичай його функції зводяться до того, що він лише зводить партнерів по угоді. Підприємницький дохід він отримує в формі маклерської винагороди, розмір

якого залежить від суми укладеної угоди. Маклер також займається посередницькою діяльністю при укладенні торгових угод на біржах. Зазвичай маклер на російських біржах веде торги.

До посередників відносяться також і джобери - суб'єкти посередницької сфери, які мають запаси готової продукції, забезпечують зберігання і постачання (транспортування) товарів. Однак основні принципи їх діяльності аналогічні агентським функціям. Звернення до послуг джоберів доцільно в тому випадку, якщо для виробника з яких-небудь причин неефективно створювати власну збутову мережу (мережу продавців), або ж у разі, коли він прагне вийти за рамки тієї території, де розташовані його власні збутові (торгові) установи.

Посилторговец - підприємець-посередник, який займається реалізацією товарів шляхом розсилки каталогів товарів потенційним покупцям. У цьому випадку посередник повинен передбачити наявність у нього складського приміщення. Крім того, зазвичай передбачається наявність (або можливість використання) будь-якого ефективного виду транспорту.

Торговий представник як самостійний підприємець також відноситься до категорії посередників. Він одночасно може представляти інтереси декількох принципалів.

Комівояжер - підприємець-посередник, який не тільки продає, а й доставляє товар покупцеві (продаж з доставкою). До комівояжера зазвичай відносять роз'їзних представників торгових фірм, які пропонують покупцям товари за наявними зразками. Комівояжери забезпечують досить ефективну рекламу товарів і створюють міцні канали збуту продукції, а також її післяпродажного обслуговування.

Аукціонна форма торгівлі також відноситься до категорії посередницьких операцій. У здійсненні таких операцій беруть участь три суб'єкта взаємин.

Аукціонатор - особа, яка передає товар аукціоністові за договором для його подальшої реалізації на аукціоні відповідно до умов договору та правилами аукціону.

Аукціоніст - особа, що проводить аукціон.

Аукціонери - беруть участь в аукціоні потенційні покупці.

Аукціон є публічний торг. Це змагання покупців за право придбання товару, що виставляється на аукціонний продаж. Товари, що виставляються на аукціон, мають стартову ціну і зазвичай пропонуються до продажу лотами.

Стартова ціна - початкова ціна, що призначається аукціонатором і аукціоністом в аукціонному договорі, з якої починається торг під час проведення аукціону.

Лот - неподільна партія товару, що виставляється на аукціонний продаж. Всі лоти під номерами зазвичай виставляються для попереднього огляду до початку аукціону. Товар (лот) вважається проданим після третього удару молотка аукціоніста тому аукціонеру, який запропонував найвищу ціну. На міжнародні аукціони виставляються хутро, скакові коні, прянощі, чай, тютюн, вовна, ряд інших товарів, включаючи антикваріат.

Біржові підприємництво в порівнянні з іншими формами професійної підприємницької діяльності має ряд специфічних особливостей, що дозволяє виділити його в особливий тип і класифікувати як самостійний напрям ділової практики.

По-перше, біржі являють собою посередницькі структури. При цьому, однак, вони виділяються з усього ряду посередників тим, що практично жоден підприємець не обходиться без звернення до них. По-друге, біржі обслуговують клієнтів - це їх головна функція.

Біржа являє собою особливу організаційну форму оптової торгівлі. Зазвичай для кожної біржі характерна спеціалізація, яка визначається або даними географічним регіоном (регіональні універсальні біржі), або ж обраним профілем її діяльності. Біржі, спеціалізація яких визначається профілем діяльності, поділяються на такі види:

- 1) товарна біржа - спеціалізується на оптовій торгівлі зазвичай масовими товарами, що мають стійкі та чіткі якісні параметри;
- 2) фондова біржа - центр систематичних операцій з купівлі-продажу цінних паперів;
- 3) валютна біржа - місце для здійснення операцій з купівлі-продажу золота і валюти;
- 4) біржа праці - спеціалізується на врахуванні потреб в різних видах робочої сили і наявних пропозицій робочої сили (купівля-продаж робочої сили за допомогою посередника).

Для сфери підприємництва найбільшої уваги заслуговують товарні біржі. Принциповими відмітними властивостями біржових товарів виступають їх однорідність, взаємозамінність, можливість встановлення для них стандартних якісних характеристик. Зазвичай реалізація біржових товарів здійснюється без попереднього огляду за зразками або стандартним описами при заздалегідь встановлених розмірах мінімальних партій.

Розрізняють декілька форм угод, що здійснюються на товарних біржах. По-перше, це угоди з негайною здачею товару (угоди на готівковий товар), по-друге, угоди форвардні, тобто угоди з поставкою товару в майбутньому. Обидва ці види угод завершуються здачею-прийманням реального товару.

По-третє, термінові угоди - угоди, укладені з метою поставки товару в певний термін, розрив між моментом укладання угоди і терміном поставки товару по цій угоді може становити від 6 до 14 місяців (середнепрінятий термін для такого роду угод). Наприклад, угоди на поставку бавовни зазвичай полягають в липні з поставкою бавовни в грудні.

По-четверте, онкольні угоди - вид операцій, при яких покупка реального товару здійснюється без фіксації ціни до тих пір, поки цього не зажадає покупець. Продавець в такій ситуації страхує себе хеджуванням продажем. При цьому ціна, за якою продавець закриває хедж, стає ціною купівлі реального товару.

Невід'ємним елементом біржової торгівлі завжди виступала спекуляція. Вона властива економічним (торговим) відносинам, основу яких складає обмін. А обмін завжди (або в переважній більшості випадків) розпадається на дві окремі операції - продаж і покупку. В умовах невизначеності ринку і відсутності достовірної інформації це робить можливим здійснення операцій по «роблення грошей» без звернення до процесу виробництва. Спекуляція визначається як торгівля в надії отримати прибуток від зміни ринкової ціни. Вона пов'язана з очікуваннями продавців щодо підвищення або зниження цін. Спекулянтів в залежності від спрямованості їх дій називають биками і ведмедями.

Бик - біржовий гравець, який вважає, що ціни скоро зростуть, і скуповує з цієї причини або зберігає раніше придбані контракти. Спекулянт, який грає на підвищення.

Ведмідь - біржовий гравець, який вважає, що ціни незабаром підуть на зниження, і з цієї причини продає контракти. Спекулянт, який грає на пониження.

До правочинів спекулятивного характеру відноситься хеджування (від «хеджувати» - захищати, страхувати себе від можливих втрат).

Хедж - страхівка від цінових ризиків або ф'ючерсний контракт зі страхування від цінових ризиків.

Хеджер - фірма, що здійснює хеджування.

Ф'ючерсний контракт - це контракт, з постачання обумовленого кількості певного товару даного сорту або марки за фіксованою ціною протягом зазначеного в договорі терміну. У всіх випадках (за незначним винятком) зобов'язання за ф'ючерсними контрактами виконуються шляхом сплати різниці в ціні, а не шляхом поставки реального товару

Хеджування купівлею - операція на ф'ючерсній біржі, яка полягає в покупці ф'ючерсного контракту. Той, хто здійснює таку операцію, на ринку

реального товару продає, а на ф'ючерсній біржі купує, страхуючи тим самим свою операцію з реальним товаром.

Хеджування продажем - операція на ф'ючерсній біржі, яка полягає в продажу ф'ючерсного контракту. У цьому випадку здійснюється купівля на ринку реального товару або товар тримається в запасі, а на ф'ючерсній біржі здійснюється продаж. При цьому особа, яка здійснює хеджування, має намір припинити зобов'язання за угодою на ф'ючерсному ринку одночасно із завершенням операції з реальним товаром і до настання терміну поставки за ф'ючерсним контрактом. Хеджування, таким чином, являє собою балансування між зобов'язанням на ринку реального товару і зобов'язанням (протилежним за напрямком) на ф'ючерсному ринку. Це покриття можливих ризиків.

До особливого виду біржових угодх відносять опціони. Під опціоном розуміють угоду, при якій ризик у порівнянні зі звичайними ф'ючерсними операціями обмежений. Її зміст зводиться до договірному зобов'язанню купити (продати) товар або фінансові права за заздалегідь встановленою в момент укладання угоди ціною в межах узгодженого періоду. Така ціна називається базисної, ціною виконання опціону або ціною укладання угоди. В обмін на одержання такого права покупець опціону виплачує продавцю певну суму, звану премією. Ризик покупця якраз і повинна обмежуватися сумою цієї премії, а ризик продавця знижується на величину премії. У скоєнні угоди беруть участь продавець опціону (або передплатник опціону) і покупець опціону (власник опціону). Опціони можуть відбуватися з товарами, цінними паперами, ф'ючерсними контрактами.

Під опціоном розуміється умова, що включається в біржові угоди на строк (ф'ючерсні контракти), за яким одній зі сторін надається право вибору між окремими взаємовиключними умовами угоди або зміни її первинних умов. Під опціоном, таким чином, розуміється вибір, можливість вибору. Наприклад, якщо опціон застосовується в чартері (договорі морського перевезення), то під ним розуміється умова, за яким фрахтувальнику (наймачеві судна, його орендарю) надається право вибору порту навантаження (розвантаження) або вантажу для перевезення, а також право заміни обумовленого в договорі вантажу іншим вантажем.

Опціон в ділових відносинах зустрічається досить часто стосовно різних аспектів ділової активності. Так, поняття опціонний дивіденд означає, що акціонер наділяється правом вибору форми доходу - він може отримати такий дохід у грошовій формі або у вигляді нових акцій на суму дивіденду. Нерідко використовується і таке поняття, як опціонний позику, або позика з опціоном, - форма позики або боргового зобов'язання, при якій кредитору в певних межах надається право вибору умов погашення позики (наприклад, він може

зажати від позичальника погасити позику або його частину у валюті, а не в гривнях, якщо він був наданий в гривнях, і т.д.).

У договірних відносинах під опціоном розуміють право вибору способу, форми, обсягу, техніки виконання зобов'язання. Таке право надається однією зі сторін умов договору. Опціон може надаватися покупцеві на право закупити додаткову кількість товару на тих же умовах, що і за попереднім контрактом. Причому в контракті обмовляється період, протягом якого покупець зобов'язаний повідомити продавця про такий свій намір.

Стосовно до операцій на біржі, опціон являє собою особливий вид біржових угод. Опціон на біржі знижує ризик у порівнянні зі звичайними строковими угодами. Він виступає як договірне зобов'язання купити або продати певний вид цінностей або фінансових прав по заздалегідь встановленій (в момент укладання угоди) ціною в межах узгодженого періоду часу. При цьому (в обмін на отримання такого права) покупець опціону сплачує продавцю так звану опціонну премію - узгоджену сторонами суму. Така дія означає скорочення ризику для тієї та іншої сторони на величину цієї узгодженої суми. При невиконанні опціону в термін, зазначений в контракті, опціонна премія, що виплачується при покупці на користь продавця, не повертається.

Опціон на покупку дає право (але не виступає в якості обов'язки) купити ф'ючерсний контракт, товар або іншу цінність за даною узгодженою ціною. Такий опціон ініціюється тим, хто грає на підвищення.

Опціон на продаж надає право (але не виступає в якості обов'язки) продати ф'ючерсний контракт або іншу цінність (крім товару) за даною ціною. Цей різновид опціону ініціюється граючим на пониження.

Опціонний контракт на фондовій біржі дає право його покупцеві на певний термін купити або продати 100 звичайних акцій будь-якої компанії за фіксованою ціною. Купівля опціону не дає права власності на акції, а надає покупцеві тільки можливість розпоряджатися певною кількістю акцій протягом терміну дії контракту.

Підприємництво в біржовій діяльності може бути пов'язано:

- 1) з організацією діяльності біржі як комерційної структури.
- 2) з організацією брокерської контори.

Здійсненням усіх операцій на біржі займаються біржові брокери - посередники, які сприяють здійсненню операцій між зацікавленими сторонами - клієнтами. Угоди укладаються брокерами зазвичай від імені, за дорученням і за рахунок клієнта. Вони можуть також діяти від свого імені, але за рахунок довірителя на основі укладених з клієнтами угод. За вчинення правочинів

брокер отримує брокерську винагороду або в розмірі, узгодженому з клієнтом, або за такою, встановленою біржовим клієнтом.

Брокерські місця на біржі продаються і купуються. Продажі брокерських місць здійснює біржовий комітет. Професіонали-брокери працюють в біржовому залі. Клієнт (або замовник), тобто той, хто хоче продати або купити акції, може отримати інформацію по телефону від брокера, що представляє його інтереси.

Важливе значення для ефективної діяльності фондових бірж має лістинг - включення ряду емітентів (тобто компаній, що випускають акції і відповідних їм для обороту на фондовій біржі) в біржовий список (англ. List). Але це не просте включення, а як би візитна картка біржі: за умовами організації біржі до складу біржового списку повинні потрапляти лише гідні фірми. В іншому випадку наноситься серйозної шкоди діловій репутації фондової біржі і довіру до неї з боку клієнтів падає.

При здійсненні біржових угод основною дійовою особою виступає маклер. Маклер реєструє всі побажання клієнтів про купівлю-продаж акцій і визначає, при якому курсі здійснюється максимальний товарообіг. Це курс касових операцій, або єдиний курс. Плата маклеру, який виступає в якості посередника в угодах з цінними паперами, називається куртаж.

Ф'ючерсний товарний контракт дає власникові право купити або продати певну кількість даного товару за встановленою ціною в майбутньому (дата фіксується в контракті). Необхідно мати на увазі, що контракт є тільки право купити або продати, але не право власності на товар - предмет контракту. При плануванні ф'ючерсної угоди підприємець виходить з того, що якщо (за його власним висновком) ціна в майбутньому на якийсь товар підвищиться, то він буде прагнути до покупки контракту, а при зворотному очікуванні - до продажу такого контракту.

Ф'ючерсна угода, таким чином, іменована ще і як термінова операція, тобто угода на певний термін, передбачає лише перехід права купівлі-продажу будь-якого товару, але не права власності на товар. Іншими словами, вона не передбачає зобов'язання поставити або прийняти обумовлений в договорі товар. З цієї причини ф'ючерсний контракт називають іноді як паперовий, а ф'ючерсну угоду як паперову угоду.

Ф'ючерсний контракт не може бути анульований або ліквідований в звичайному сенсі. Ліквідація такого договору відбувається шляхом укладання протилежної угоди на рівну (вказаною в контракті) кількість товару або ж (що трапляється рідше) в зв'язку з постачанням реального товару на умовах, обумовлених в контракті.

Однак ф'ючерсні контракти полягають не в зв'язку з очікуванням отримати реальний товар, а в надії отримати різницю в ціні на товар, позначений в контракті. Різниця в ціні визначається як її перевищення або зниження між двома моментами часу - строком укладення контракту (ціна на момент підписання контракту) і терміном його виконання (ціна на момент підписання контракту з протилежним, зворотним умовою: якщо ф'ючерсний контракт укладено на покупку, то його ліквідація відбувається шляхом його продажу, і навпаки).

Однак насправді суб'єкти ф'ючерсної угоди після підписання контракту в стосунки один з одним не вступають (з приводу цієї угоди). Вони реєструють ф'ючерсні контракти, підписані ними, в розрахунковій палаті, заснованій при кожній біржі. Розрахункова палата, таким чином, поряд з іншими функціями займається реєстрацією ф'ючерсних контрактів, через неї також здійснюються платежі.

В даний час майже на всіх біржах розроблені і застосовуються стандартизовані форми ф'ючерсних контрактів, що полегшує і прискорює процедуру їх укладення і ліквідації.

Ф'ючерсні угоди укладаються для спекуляції на біржі або в цілях страхування від можливих змін ціни на товар, т. Е. Хеджування.

Ф'ючерсні угоди необхідно відрізнити від термінових угод на реальний товар, якого у продавця в момент укладення немає, але який, як передбачається, буде у нього через якийсь певний час; і тоді (це фіксується в контракті) реальний товар буде переданий покупцеві. При цьому якщо партнери не впевнені в стабільності цін в період, що відокремлює момент укладання угоди на реальний товар від моменту поставки товару, то вони одночасно можуть укласти фіктивний контракт, тобто контракт, який не передбачає поставку реального товару (ф'ючерсний контракт). Висновок ф'ючерсного контракту в таких умовах є форма страхування партнерів від ризику можливої зміни ціни. Хоча це важливо для покупця (у нього домінує побоювання, як би не довелося заплатити більш високу ціну), але і продавець погоджується на таку дію, оскільки воно дає можливість і тієї, і іншій стороні прогнозувати свої операції. Якби не існувало такої можливості - укласти паралельно з контрактом на реальний товар ще й інший, фіктивний, тобто ф'ючерсний контракт, то партнери піддавалися б серйозному ризику. При цьому були б можливі такі варіанти:

1. Ціна на момент поставки товару могла б підвищитися в порівнянні з ціною, яка існувала на момент укладення контракту. У цій ситуації покупцеві довелося б виплатити більш високу (і важкопрогнозованих) ціну.

Наприклад, покупець припускав, що за товар, що купується він заплатить 100 грошових одиниць, а оскільки відбулося підвищення ціни, то фактично він платить, наприклад, 120 грошових одиниць. Але покупець не розраховував на це, в даній ситуації йому важко планувати або прогнозувати свою діяльність. Звернення ж до ф'ючерсним контрактом усуває такий ризик, оскільки якщо ціна зростає, то приріст ціни (на момент поставки товару в порівнянні з моментом укладення контракту) він отримає від розрахункової палати біржі. Іншими словами, він виплатить продавцю ціну 120 грошових одиниць, але 20 грошових одиниць йому поверне розрахункова палата. Таким чином, фактично він придбає товар за ціною 100 грошових одиниць.

2. Ціна на момент поставки могла б знизитися в порівнянні з ціною, що існувала на момент укладення договору на поставку реального товару.

У такій ситуації продавець сподівався на отримання 100 грошових одиниць, а ціна, скажімо, впала до 80 грошових одиниць. Це означає, що він отримає тільки 80 грошових одиниць. Але якщо разом з даним договором продавець уклав ще й ф'ючерс, то при ліквідації цього ф'ючерсу він отримає від розрахункової палати біржі 20 грошових одиниць (як різницю в цінах). І таким чином, він не несе ризику, пов'язаного зі зміною ціни.

До особливих форм підприємницької діяльності відноситься торгівля нерухомістю, або, як її ще називають, ріелторський бізнес. Людей, що займаються цим видом бізнесу, називають ріелторами. Ріелтори використовують досить часто посередників - маклерів.

Фінансове підприємництво. Особливим видом підприємницької діяльності є *фінансове підприємництво*. Сфера його діяльності – створення, обмін вартостей. Фінансова діяльність проникає й у виробничу та комерційну сфери, проте вона може бути і самостійною – банківська, страхова справа, аудиторські, фондові біржі.

Комерційний банк – це фінансово-кредитна установа акціонерного типу, яка кредитує на платних засадах переважно комерційні організації, які здійснюють приймання грошових вкладів (депозитів) та інші розрахункові операції за дорученням клієнтів. Джерелом доходів комерційного банку є різниця між відсотковими ставками депозитних та позикових коштів.

Операції комерційних банків розподіляються на три групи: пасивні (залучення коштів); активні (розміщення коштів); комісійно-посередницькі (виконання різноманітних операцій за дорученням клієнтів зі сплатою комісії).

Особливість діяльності комерційних банків полягає в тому, що вони залучають кошти підприємств на значні терміни, а дають в позику на відносно короткі терміни. Ці банки схильні до ризику комерційного характеру, оскільки

зобов'язані виплатити своїм кредиторам кошти в визначений заздалегідь термін з визначеними відсотками.

Інша особливість комерційних банків у сучасний період полягає в тому, що більшість з них не мають можливості видавати довгострокові кредити у значних розмірах. А головним джерелом доходів банків, усіх економічно розвинених країн є довгострокові кредити. Звідси, нестійкість доходів комерційних банків України, поширене їх банкрутство.

Фондову біржу визначають як регулярно функціонуючий ринок цінних паперів, що сприяє підвищенню мобільності капіталу. Принцип функціонування фондової біржі базується на регулюванні попиту та пропозиції. На фондовій біржі проводиться регулярна оцінка фахівцями курсів покупців та курсів продавців за всіма цінними паперами, які проходять через біржу. При цьому поточні курси постійно демонструються на світовому табло. Поточні курси показують, за якою ціною, в конкретний момент, на конкретній біржі можна придбати або продати певні акції.

За рубежем самі фірми і підприємства на біржі не приймають участь. Їх інтереси, як правило, представляють банки, холдингові або брокерські компанії біржі.

Поряд із цим, в умовах державно-монополістичного капіталізму, роль біржі в торгівлі цінними паперами дещо зменшилася. Головна причина цього – поява потужних кредитно-фінансових інститутів, які сконцентрували у себе переважну частину торгівлі цінними паперами, без посередництва біржі.

Консультативне підприємництво. Цей перспективний вид підприємництва, останнім часом набуває все більшого розвитку. Воно охоплює такі напрямки як загальне управління, адміністрування, фінансове управління, управління кадрами, маркетинг, виробництво, інформаційні технології, спеціалізовані послуги.

В виробничо-розвинених країнах з ринковою економікою, вкладення коштів у інтелектуальний капітал, у формі консультативних послуг вважається не менш ефективним, ніж вкладення у нове обладнання або передову технологію. В Україні в сучасних умовах подібного відношення до консалтингу не спостерігається. Більше того, інтелектуальний потенціал, який існує в галузі економіки і управління використовується далеко не повністю. Спостерігається парадоксальна ситуація: більшість підприємств, які знаходяться у важкому економічному становищі у зв'язку з причинами організаційно-управлінського характеру, непристосованістю до ринкових умов, не використовують при цьому наявний інтелектуальний потенціал.

Ті підприємства, які своєчасно скористалися допомогою консультантів, вже відчули економічний ефект фінансово-господарського аналізу, розробки

програм оздоровлення, активного маркетингу, розробки інвестиційної та фінансової політики.

Консультативні послуги, частіше надаються у вигляді консалтингових проектів та містять в собі такі основні етапи:

- виявлення проблем;
- розробка рішень, проекту;
- здійснення рішень.

Методи консультування можуть бути різноманітними. Найбільш поширеними є три види консультування: експертне, процесне, вивчаюче.

Експертне консультування – найбільш пасивна форма консалтингу. Тут консультант самостійно здійснює діагностику, розробку рішень і рекомендацій з їх впровадження. Клієнт при цьому лише забезпечує консультанта необхідною інформацією.

Під час *процесного консультування*, фахівці консалтингової фірми, на всіх етапах розробки проекту, активно взаємодіють з клієнтом, спонукаючи його висловлювати свої ідеї; консультанти разом із клієнтом аналізують проблеми і розробляють пропозиції.

В умовах *вивчаючого консультування* головна задача фахівців – підготувати фундамент для виникнення ідей, для розробки рішень. За цю мету вони проводять у клієнта лекції, семінари, розробляють навчальні посібники, надають всю необхідну теоретичну і практичну інформацію.

Особливості ринку консультаційних послуг полягають у тому, що у фірм, які займаються цим видом діяльності, не має можливості показати зразок свого товару, зразок своєї послуги. Тому перед такими фірмами дуже гостро стоїть проблема залучення клієнтів. Це може бути рекламування своїх можливостей, залучення клієнтів через посередників, використання рекомендацій попередніх замовників, які дали позитивний відгук про діяльність фірми.

Найбільш простий та поширений засіб – реклама. Фірма розповсюджує різного роду рекламні об'яви, в яких наводяться її можливості в галузі консультування, приблизна вартість послуг. Широко розповсюджена така форма залучення клієнтів, як використання посередників. В західних країнах розроблені спеціальні методики для пошуку такого посередника.

Зазвичай, вирішальним фактором, що визначає престиж фірми-консультанта, є її успішна, результативна попередня діяльність. Позитивні рекомендації крупних, навіть середніх клієнтів – краща реклама.

3.2 Підприємство - основна організаційна структура підприємницької діяльності.

В умовах ринкових відносин центр економічної діяльності переміщується до *основної ланки* всієї економіки – *підприємства*. Саме на цьому рівні створюється потрібна суспільству продукція, надаються необхідні послуги. Тут вирішуються питання економного витрачання ресурсів, застосування високопродуктивної техніки, технології. На підприємстві досягають зниження до мінімуму витрат виробництва та реалізації продукції. Розробляються бізнес-плани, застосовується маркетинг, здійснюється ефективне управління. Усе це вимагає глибоких економічних знань. В умовах ринкової економіки виживе лише той, хто найбільш грамотно та компетентно визначить вимоги ринку, створить й організує виробництво продукції, на яку є попит, забезпечить високим доходом висококваліфікованих працівників.

Підприємство – це самостійно господарюючий суб'єкт, створений підприємцем або об'єднанням підприємців для виробництва продукції, виконання робіт та надання послуг з метою задоволення суспільних потреб й отримання прибутку.

Підприємство як суб'єкт і об'єкт ринку має свій економічний механізм функціонування. Економічний механізм функціонування підприємства – це цілісна функціонуюча система організації економічної діяльності підприємства, заснована на певній формі власності, використовуючи відповідні методи та важелі підприємницької діяльності.

Економічний механізм функціонування підприємства:

- 1) формується одночасно з їхнім утворенням і розвивається на основі відповідних законодавчих актів;
- 2) закріплюється у статуті підприємства та колективному договорі;
- 3) формується на основі економічних законів, властивих даному суспільству;
- 4) будується на комерційному розрахунку;
- 5) залежить від форми власності на засоби виробництва та результати праці, від розмірів капіталу, від вартості підприємства.

Функціонування підприємства як господарюючого суб'єкта пов'язане з певними обмеженнями, які визначають межі його діяльності.

До таких обмежень належать:

1. Обмеження, зумовлені ресурсами, тобто ресурси затрачені повинні бути меншими чи однаковими з тими, які є в наявності.
2. Обмеження, зумовлені попитом, тобто обсяг реалізації завжди менший або однаковий з обсягом купівельного попиту.

3. Бюджетні (фінансові) обмеження, тобто грошові витрати підприємства повинні бути меншими чи однаковими з грошовими ресурсами (з сумою грошових фондів та грошових доходів підприємства).

4. Тимчасові обмеження, пов'язані з інфляцією. Цей вид обмежень викликає необхідність максимально скоротити терміни оборотності готівки підприємства з метою запобігання її знецінюванню.

Мета й напрями діяльності підприємства.

Для ефективного господарювання суттєвим є визначення мети створення й функціонування підприємства. Головною метою (або генеральною) підприємства, тобто чітко сформованою причиною його існування можна вважати виробництво товарів та послуг для задоволення потреб ринку та отримання максимально можливого прибутку.

Напрями діяльності підприємства:

- вивчення ринку товарів;
- виробнича діяльність;
- комерційна діяльність;
- економічна діяльність;
- соціальна діяльність;
- матеріально-технічне забезпечення виробництва на підприємстві;
- післяпродажний сервіс.

Економічна діяльність передбачає:

- стратегічне та поточне планування;
- облік та звітність;
- ціноутворення;
- систему оплати праці;
- ресурсне забезпечення виробництва;
- зовнішньоекономічну діяльність;
- фінансову діяльність (цей вид визначальний).

Найважливішими завданнями підприємства є:

- 1) отримання прибутку власниками підприємства;
- 2) забезпечення споживачів продукцією підприємства;
- 3) забезпечення персоналу підприємства заробітною платою, нормальними умовами праці та можливістю професійного росту;
- 4) охорона навколишнього середовища: землі, повітряного і водного басейнів тощо.

Завдання підприємства визначаються:

- 1) інтересами власника;
- 2) розмірами капіталу;
- 3) ситуацією всередині підприємства (внутрішнє середовище);

4) зовнішнім середовищем.

Право постановки завдання перед персоналом залишається за власником незалежно від його статусу – приватна особа, державні органи чи акціонери.

Підприємство вважають юридичною особою після його державної реєстрації в установленому порядку та повинне мати певні ознаки:

- 1) наявність відокремленого майна;
- 2) спроможність відповідати майном за своїми обов'язками;
- 3) наявність самостійного балансу;
- 4) наявність закінченої системи обліку та звітності;
- 5) наявність розрахункового рахунку в банку;
- 6) наявність печатки з власною назвою;
- 7) наявність засновницьких документів;

право бути позивачем та відповідачем.

3.3 Підприємство як суб'єкт і об'єкт ринку

Підприємство є конституюючим (створюючим) осередком економічного комплексу країни, окремого регіону чи галузі. Виступаючи економічно та юридично відокремленим утворенням, підприємство є суб'єктом, тобто учасником ринкових відносин, що виявляється у його функції купівлі-продажу. Придбаваючи на ринку засоби виробництва, робочу силу й гроші для здійснення спланованої діяльності, підприємство виступає покупцем, а реалізуючи вироблені блага – продавцем.

Підприємство як суб'єкт ринкових відносин повинне бути:

- конкурентоспроможним стосовно аналогічних підприємств, які функціонують на ринку;
- взаємодіяти з підприємствами інших галузей, інфраструктурою.

Підприємство може виступати й об'єктом ринкових відносин через те, що має вартість і в певний момент може бути продане, тобто стає товаром, у результаті чого змінюється його власник.

Таким чином, підприємство в ринкових умовах є суб'єктом і об'єктом ринкових відносин.

Середовище господарювання підприємства.

Будь-яке підприємство існує і функціонує у взаємозв'язку з безліччю чинників, які по-різному впливають на підприємство і на його можливості, перспективи і стратегію. Сукупність чинників взаємодії розглядається в управлінні як середовище підприємства.

Забезпечити ефективне стратегічне управління можливо лише при врахуванні чинників середовища, що потребує їх класифікації.

В цілому чинники середовища можна групувати за такими ознаками:

- 1) за сферою оточення: зовнішні та внутрішні;
- 2) залежно від ступеня впливу: прямий та непрямий (побічний) вплив;
- 3) за характером дії: фінансово-економічні, організаційно-правові, соціально-психологічні;
- 4) залежно від ролі факторів у створенні підприємницького клімату: стимулюючі та стримуючі.

Зважаючи на те, що окремі чинники діють зсередини та можуть бути змінені зусиллями підприємства, а інші впливають зовні і не залежать від підприємців, важливе значення для управління має розподіл середовища на зовнішнє та внутрішнє.

Підприємство як певна економічна система не може функціонувати ізольовано, воно постійно взаємодіє з оточуючим середовищем. Підприємство купує сировину, отримує із зовні ресурси, реалізує продукцію та послуги, сплачує податки, отримує інформацію, використовує трудові ресурси. Таким чином, зовнішнє середовище підприємства – це сукупність економічних, соціальних, правових і природних умов та інших зовнішніх стосовно підприємства умов і факторів, які діють у глобальному оточенні; безпосередньо визначає ефективність роботи підприємства, – це насамперед споживачі продукції, постачальники виробничих компонентів, а також державні органи та населення, що проживає навколо підприємства.

Практично всі фактори зовнішнього середовища належать до неконтрольованих з боку підприємства. Але разом з тим, підприємство певною мірою може впливати на нього.

Залежно від характеру впливу зовнішнє середовище підприємства розрізняють на *макросередовище* та *мікросередовище*.

Макросередовище охоплює:

- матеріально-технічні та економічні умови;
- суспільні відносини, інститути та інші фактори, що впливають на підприємства та їх мікросередовище опосередковано.

Факторам макросередовища властивий високий рівень варіантності, невизначеності та непередбачуваності можливих наслідків.

Мікросередовище – прямий вплив на підприємство, найближче оточення підприємств. До нього належать постачальники, посередники, споживачі, конкуренти, контактні аудиторії.

Для ефективної роботи підприємства необхідний аналіз зовнішнього середовища, який дає підприємству час:

- для прогнозування можливостей;
- для розробки системи раннього попередження на випадок можливих загроз;

- на розробку стратегій, які можуть перетворити попередні загрози на вигідні можливості.

Внутрішнє середовище – це ситуаційні фактори всередині підприємства. Воно охоплює організаційну структуру, персонал, матеріальні, нематеріальні, фінансові ресурси, організаційну культуру, імідж підприємства; це люди, засоби виробництва, інформація та гроші. Результатами взаємодії компонентів внутрішнього середовища є готова продукція. Внутрішнє середовище кожної організації формується під впливом факторів, які безпосередньо впливають на процес перетворень на підприємстві.

Зовнішнє середовище є джерелом, що, з однієї сторони, живить підприємство ресурсами необхідними для підтримки його внутрішнього потенціалу на належному рівні, а з іншої - створює умови та обмеження для діяльності. Підприємство знаходиться в стані постійного обміну із зовнішнім середовищем, забезпечуючи тим самим собі можливість виживання. Ресурси зовнішнього середовища не безмежні і на них претендують багато інших підприємств, що знаходяться в цьому ж середовищі. Тому завжди існує можливість того, що підприємство не зможе отримати потрібні ресурси із зовнішнього середовища. Це може ослабити його потенціал і привести до багатьох негативних для підприємства наслідків.

Внутрішнє середовище підприємства є джерелом його життєвої сили. Воно містить в собі той потенціал, який дає можливість підприємству функціонувати, а отже, існувати і виживати в певному проміжку часу. Але внутрішнє середовище може бути також і джерелом проблем і навіть загибелі підприємства в тому випадку, якщо воно не забезпечує необхідного функціонування підприємству.

Зовнішнє середовище в стратегічному управлінні розглядається як сукупність двох відносно самостійних підсистем: макросередовища (середовище непрямого впливу) та мікросередовища (середовище прямого впливу).

До основних **чинників макросередовища** відносять:

1) економічні чинники: зміни в грошових і натуральних доходах населення, розмір заробітної плати, пенсії, інфляція, стан і розвиток вітчизняного виробництва, розвиток міжнародних економічних відносин;

2) політичні чинники: політична стабільність в державі та регіоні, напрямки розвитку політичної системи;

3) правові чинники: вплив законодавчого поля на підприємницьку діяльність, методи державного регулювання діяльності підприємств, відношення держави до малого бізнесу стабільність законодавчої бази;

4) демографічні чинники: характеризуються загальною чисельністю населення його чоловічою групою та темпами зміни чисельності населення в цілому;

5) природні чинники: екологічний стан держави, регіону, області;

6) соціально-культурні чинники: рівень народного добробуту і рівень задоволення фізіологічних і раціональних норм споживання;

7) чинники науково-технічного прогресу: техніка і технологія.

До макросередовища також відноситься і глобальне середовище, вплив, якого не пов'язаний з особливостями конкретного регіону або країни.

До **чинників глобального середовища** відносять:

1) технологічні чинники включають знання, інформацію, розвиток науки і техніки, що відображають ступінь розвитку продуктивних сил у цілому. Найважливіші технологічні зміни, що впливають на бізнес у всіх країнах - це науково-технічний прогрес, що зумовлює появу нових матеріалів і технологій, розвиток інформаційних технологій, розповсюдження ресурсо- і енергозберігаючих технологій;

2) міжнародні чинники. Вони зумовлені такими світовими тенденціями, як глобалізація та інтернаціоналізація економіки, галузеві зрушення до сфери послуг і високих технологій, зростання гнучкості виробництва, ринкового збуту і продуктів, посилення конкуренції і співпраці, можливості для розвитку бізнесу компанії в інших країнах. Вказані тенденції знаходять своє відображення як у міжнародних домовленостях, так і в політиці і стратегії підприємств.

Чинники мікросередовища

1) споживачі: стан і розвиток потреб попиту на товари, і розвиток ринку;

2) постачальники: привабливість постачальників, доцільність договірної політики;

3) конкуренти: чисельність конкурентів, їх активність та стан конкуренції цілому;

4) посередники та контактні аудиторії.

Схематично чинники середовища представлені на рисунку 3.1.

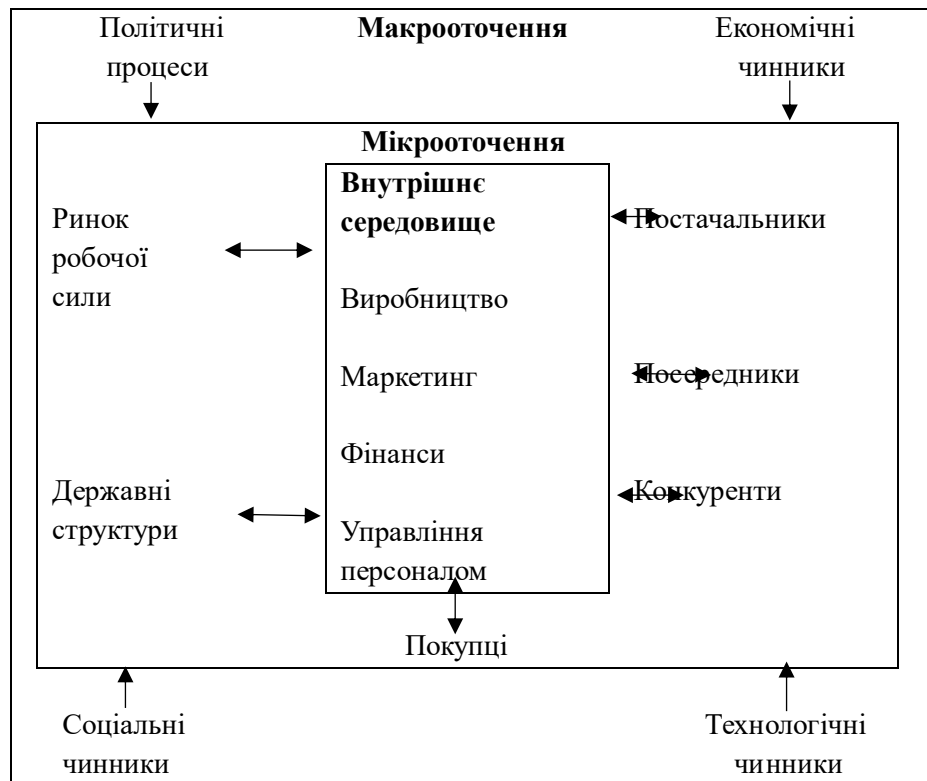


Рисунок 3.1- Середовище підприємства

Фактори зовнішнього середовища:

1. економіка держави (рівень розвитку, аналіз таких показників, як: ВВП, темп інфляції, рівень безробіття, продуктивність праці, ставки оподаткування та ін.);
2. політична система держави (особливості існуючої політики держави в галузі захисту прав підприємців та подальшого розвитку підприємницької діяльності);
3. правове поле (аналіз регулювання підприємницької діяльності законодавчими актами України);
4. соціально-культурний фактор (рівень розвитку суспільства в цілому, структура та характеристика існуючого ринку праці; рівень безробіття тощо);
5. технологічні можливості (рівень розвитку науки і техніки держави; рівень розвитку засобів зв'язку, транспорту, телекомунікацій тощо).

Фактори внутрішнього середовища:

- організація (місія, цілі та базової стратегії організації);
- фінанси (наявність власних та позичкових коштів, ліквідність, фінансовий стан, планування тощо);
- маркетинг (стратегія, асортимент, ціна, організація збуту, оцінка каналів збуту тощо);
- виробництво (концепція; обрана стратегія виробництва; персонал

та його кваліфікація, виробнича потужність; технологія виробництва; ефективність виробництва тощо);

- структура персоналу (вік; стать; кваліфікація; наявність формальних та неформальних груп в організації); його навчання та розвиток (перспективи кар'єри; витрати, пов'язані з розвитком персоналу; оцінка кадрів); мотивація персоналу тощо;

- інноваційна діяльність (інноваційний потенціал організації; використання наукових досліджень тощо);

- інше.

Елементи внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства тісно переплетені і залежать один від одного. Можна говорити про те, що управління підприємством визначається двома основними чинниками: особливістю виробничого процесу і характером зовнішнього середовища.

3.4 Організація нового підприємства і державна реєстрація

Умовами здійснення підприємницької діяльності виступають фактори виробництва. Традиційно економічна наука відносила до факторів виробництва землю, капітал, працю. Підприємництво як особлива форма економічної активності в сучасних умовах вимагає конкретизації факторів виробництва

Для здійснення підприємницької діяльності необхідні певні умови: економічні, соціальні, правові.

Економічні – це пропозиція товарів і попит на них, види товарів, обсяги грошових коштів, які покупці можуть витратити на покупки, надлишок або брак робочих місць, робочої сили. На економічну обстановку впливає також розмір позикових коштів, до яких звертаються підприємці для фінансування своїх ділових операцій, і які надають їм кредитні установи.

Більшість різноманітних організацій, які складають інфраструктуру ринку, допомагають підприємцям встановлювати ділові взаємовідносини та вести комерційні операції. До таких організацій належать банки – надання фінансових послуг; постачальники – постачання сировини, матеріалів, палива, енергії тощо; продавці – надання послуг щодо доведення товарів до споживача, а також надання професійних юридичних, бухгалтерських та посередницьких послуг.

Соціальні умови формування підприємництва – це насамперед прагнення покупців придбати товари, які відповідають певним смакам та моді.

Істотну роль відіграють моральні та релігійні норми, які залежать від соціально-культурного середовища. Це має прямий вплив на попит на товари.

Соціальні умови впливають на відношення окремої людини до роботи, що в свою чергу впливає на результати праці.

Важливу роль у формуванні підприємництва відіграє підготовка та підвищення кадрів підприємців: організація навчання сучасним методам підприємницької діяльності, створення мережі консультаційних центрів.

Велике значення має створення *правових умов*. Це насамперед наявність законів, які регулюють підприємницьку діяльність, створюють найбільш сприятливі умови для розвитку підприємництва, спрощена процедура відкриття та реєстрації підприємства, захист підприємця від державного бюрократизму, вдосконалення податкового законодавства, розвиток спільної діяльності із зарубіжними країнами.

Створення законодавчої бази продиктовано необхідністю надати всім господарюючим суб'єктам гарантії щодо збереження їхньої власності, виключивши можливості націоналізації, створити для всіх учасників бізнесу однаково рівні права, повну економічну незалежність.

Підприємці мають право укладати з громадянами договори щодо використання їх праці. При укладенні трудового договору (контракту, угоди) підприємець зобов'язаний забезпечити належні і безпечні умови праці, оплату праці не нижчу від визначеної законом та її своєчасне одержання працівниками, а також інші соціальні гарантії, включаючи соціальне й медичне страхування та соціальне забезпечення відповідно до законодавства України

Загальні гарантії прав підприємців

1. Держава гарантує усім підприємцям, незалежно від обраних ними організаційних форм підприємницької діяльності, рівні права та рівні можливості для залучення і використання матеріально-технічних, фінансових, трудових, інформаційних, природних та інших ресурсів.

2. Забезпечення підприємця матеріально-технічними та іншими ресурсами, що централізовано розподіляються державою, здійснюється з метою виконання підприємцем поставок, робіт чи послуг для пріоритетних державних потреб.

3. Держава гарантує недоторканність майна і забезпечує захист майнових прав підприємця. Вилучення державою або органами місцевого самоврядування у підприємця основних і оборотних фондів, іншого майна допускається відповідно до статті 41 Конституції України на підставах і в порядку, передбачених законом.

4. Збитки, завдані підприємцю внаслідок порушення громадянами чи юридичними особами, органами державної влади чи органами місцевого самоврядування його майнових прав, відшкодовуються підприємцю відповідно до цього Кодексу та інших законів.

5. Підприємець або громадянин, який працює у підприємця по найму, у передбачених законом випадках може бути залучений до виконання в робочий час державних або громадських обов'язків, з відшкодуванням підприємцю відповідних збитків органом, який приймає таке рішення. Спори про відшкодування збитків вирішуються судом

Реалізація підприємницької ідеї, вибір технології та її матеріальне забезпечення - стає можливим тільки тоді, коли у підприємця з'являється можливість використовувати такий **фактор** підприємницької діяльності - капітал у необхідній формі (матеріальній або грошовій) і достатньому обсязі.

Ефективність і обсяг капіталу - різні поняття. Результат може бути значним при невеликих витратах капіталу, наприклад комерціалізація нової ідеї, принципово нове технічне відкриття, винахід (інновація).

Без володіння капіталом не може бути підприємництва. Чим ефективніше капітал у розпорядженні підприємця, тим значніше результат його діяльності, тим більший обсяг суспільних потреб він може задовольнити. Суспільство з розумною організацією не може протидіяти прагненню підприємця до володіння все зростаючим капіталом, тому що саме сумарний обсяг підприємницького капіталу в значній мірі визначає рівень національного багатства. Завданням держави є регулювання соціально-економічних процесів з метою створення для підприємницького капіталу не тільки можливості до самозростання, але й економічні умови для його функціонування, які змушують підприємця діяти для всього суспільства.

Цікаво, що магістральним засобом досягнення такої гармонізації є політика держави, що зводиться до наступного:

- підтримки новостворених підприємницьких структур;
- фінансової допомоги;
- організаційного зміцнення.

Здійснення цих заходів пов'язано з такими наслідками:

- ускладнення підприємницьких структур;
- підвищення рівня конкуренції серед підприємців;
- скорочення (ліквідації) товарного дефіциту, росту кількості і якості товарів;
- зміни цін або грошових доходів.

Капітал – це не тільки речовинні об'єкти власності. Капітал може існувати в матеріалізованій або нематеріальній формі (знання, навички, уміння, таланти, здатності, професійні секрети, тобто ноу-хау також розцінюється як товар і капітал).

Капітал - це матеріальні або фінансові кошти, а також інтелектуальні наробітки та організаторські навички, які використовуються в процесі виробництва, слугують засобами для отримання прибутку.

Інакше кажучи, капіталом є: 1) усі технічні засоби виробництва (будинки, споруди, устаткування, верстати, транспорт, інструменти та інше), застосовуються підприємцем на законних підставах (не обов'язково як власність, можливо на правах оренди, лізингу, тимчасового користування); 2) матеріальні елементи оборотного капіталу (сировина, матеріали, пристрої, інструменти); 3) оборотні кошти (у грошовій формі - кошти на придбання сировини, необхідні для організації виробництва); 4) інтелектуальна власність - це підприємницька ідея, спосіб виробництва товару, спосіб надання товару нових властивостей або нових якісних характеристик, новий спосіб виробництва, тобто має відношення до поняття —інновація».

Таким чином, підприємницький капітал (Кп) можна представити формулою (3.1):

$$K_{\text{п}} = T_{\text{е}} + O_{\text{к}} + I_{\text{в}} \quad (3.1)$$

де $T_{\text{е}}$ - технічні елементи виробництва;

$O_{\text{к}}$ - оборотні кошти;

$I_{\text{в}}$ - інтелектуальна власність.

Формування первісного підприємницького капіталу

«Без грошей у підприємстві нічого не досягнеш», - говорить мудре правило ділових людей, які розуміють сенс своєї професії. Звичайно, у цьому випадку мається на увазі капітал - гроші, призначені для вкладення в якусь справу. Організація нового підприємства будь-якого типу обов'язково пов'язана з володінням капіталом. Потреба підприємця у певному обсязі капіталу залежить від планів самого підприємця, від його ідеї. Існують досить капіталомісткі галузі, але і такі, що не потребують значних вкладень капіталу. Розмір первісного капіталу залежить саме від галузі, де передбачається реалізація підприємницької ідеї.

Первісним називається **капітал**, що пускається в оборот у момент початку практичної реалізації підприємницького проекту або на початковій стадії підприємницької діяльності. Звичайно під первісним капіталом розуміють всі витрати в грошовій формі, які необхідно здійснити для реалізації проекту та одержання планованого ефекту.

Первісний капітал - це категорія, яка не тільки необхідна для реалізації проекту, але є однією з можливих гарантій, за якою партнери оцінюють діловий авторитет підприємця.

Джерела формування підприємницького капіталу

Тепер виникає головне питання: де взяти необхідний обсяг первісного капіталу? При цьому особливу увагу звертають на можливі способи формування первісного капіталу. До них відносяться:

- 1) фінансові результати попередньої підприємницької діяльності (власної або наслідованої);
- 2) особисті заощадження (у грошовій або речовій, товарній формі);
- 3) позикові кошти, тобто кошти, узяті в борг з певними зобов'язаннями (під відсотки).

Державна реєстрація фізичної особи - підприємця здійснюється не пізніше наступного робочого дня після надходження документів для проведення державної реєстрації фізичної особи - підприємця.

Протягом 24 годин, крім вихідних та святкових днів, після отримання державним реєстратором від органів статистики, доходів і зборів, Пенсійного фонду України даних про взяття на облік фізичної особи - підприємця державним реєстратором видається (надсилається поштовим відправленням з описом вкладення) заявнику виписка з Єдиного державного реєстру юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців (надалі ЄДРЮОФОП).

Державна реєстрація фізичної особи, яка має намір стати підприємцем, проводиться в порядку, встановленому статтями 42-44 Закону України «Про державну реєстрацію юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців» (далі - Закон про реєстрацію).

Статтею 2 Закону України від 11.12.2003 № 1382 «Про свободу пересування та вільний вибір місця проживання в Україні» (далі - Закон № 1382) встановлено, що громадянам України, а також іноземцям та особам без громадянства, які на законних підставах перебувають в Україні, гарантуються свобода пересування та вільний вибір місця проживання на її території, за винятком обмежень, які встановлені законом.

Громадянин України, а також іноземець чи особа без громадянства, які постійно або тимчасово проживають в Україні, зобов'язані протягом десяти днів після прибуття до нового місця проживання зареєструвати місце проживання (ст. 6 Закону № 1383).

Реєстрація - це внесення інформації до Єдиного державного демографічного реєстру про місце проживання або місце перебування особи із зазначенням адреси, за якою з особою може вестися офіційне листування або вручення офіційної кореспонденції.

Документами, до яких вносяться відомості про місце проживання/місце перебування особи є:

- паспорт громадянина України;

- тимчасове посвідчення громадянина України;
- посвідка на постійне проживання;
- посвідка на тимчасове проживання;
- посвідчення біженця;
- посвідчення особи, яка потребує додаткового захисту;
- посвідчення особи, якій надано тимчасовий захист;
- довідка про звернення за захистом в Україні.

Крім того, за вимогою особи органом міграційної служби може бути видана довідка про реєстрацію місця проживання/місця перебування, яка підтверджує реєстрацію місця її проживання/місця перебування.

Такі реєстраційні дії здійснюються державними реєстраторами реєстраційних служб територіальних органів Міністерства юстиції України в областях та місті Києві.

До основних засновницьких документів, що підтверджують статус юридичних осіб, відносять статут та засновницький договір. Створення малих підприємств, фірм, товариств, банків, фінансових груп, бірж, асоціацій, концернів, об'єднань, підприємств та інших підприємницьких структур без цих документів неможливе. Для тих, що створюватимуть індивідуальні, приватні фірми на правах малих підприємств з індивідуальною формою організації бізнесу необхідним документом є статут підприємства, для повного, командитного товариства з колективною формою бізнесу - засновницький договір, а для акціонерних, товариств з обмеженою, а також додатковою відповідальністю та різних об'єднань підприємств - необхідні обидва ці документи. Процедура та механізм їх організації мало чим відрізняються. Це зовсім не означає можливості та доцільності укладання учасниками бізнесу, що ґрунтується на колективній власності, статуту або засновницького договору в тих випадках, коли один із документів не є обов'язковим.

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

Чинне законодавство не містить спеціальних вимог щодо розмежування змісту засновницького договору та статуту. Обов'язкові ознаки статуту кожного

підприємства. Це визначення у статуті власника і назви підприємства; його місцезнаходження; предмету і цілей діяльності; органів управління, порядку їх формування і компетенції; повноважень трудового колективу і його виборних органів; органу, що має право представляти інтереси трудового колективу; порядку утворення майна підприємства; умов реорганізації і ліквідації підприємства. Звідси зрозуміло, що докладна фіксація зазначених положень - прерогатива статуту. Вони можуть, звичайно, бути і в тексті засновницького договору, але лише у загальній формі. Це загальні положення, що входять до статуту всіх підприємницьких структур. Разом з тим окремі положення до статуту додають при організації комерційних банків (ст. 23 Закону України „Про банки і банківську діяльність“), фондової біржі (ст. 34 Закону України „Про цінні папери і фондову біржу“), різних товариств (ст. 4 Закону України „Про господарські товариства“).

Завдання статуту - дати повне уявлення про правовий статус підприємства (фірми) як самостійного господарського суб'єкта, що має всі права юридичної особи, про його внутрішній механізм управління і самоуправління, режим формування і використання майна підприємств (фірм), розпорядження його коштами і прибутком. У цьому розумінні статут - це акт підприємства, що внутрішньо регламентується, доповнює та конкретизує більшість положень засновницького договору. Таке призначення статуту виявляється і в його структурі, яка, на відміну від договору, докладніша і, як правило, складається з наступних розділів: „Загальні положення“, „Предмет (вид), основні цілі та напрями діяльності“, „Зовнішньоекономічна діяльність“ „Права фірми“ „Майно фірми“ „Фонди фірми“ „Виробничо-господарська діяльність“ „Управління фірмою та її трудовим колективом“ „Організація та оплата праці“ „Розподіл прибутку (доходу) та відшкодування збитків“ „Облік, звітність і контроль“ „Припинення діяльності фірми (реорганізація та ліквідація)“.

Суть засновницького договору полягає в тому, що він є одним з різновидів згоди про спільну господарську діяльність з утворенням самостійної юридичної особи. Його зміст - об'єднання майна (капіталів) і підприємницьких зусиль з метою отримання прибутку. Тому основним для засновницького договору є визначення всіх параметрів взаємовідносин між учасниками фірми, насамперед майнового та організаційного характеру. Це виявляється і в структурі договору, яка має такі розділи: „Преамбула“, „Предмет договору“ „Загальні положення договору“ „Юридичний статус фірми“ „Види діяльності“ „Статутний фонд і вклади засновників (учасників)“ „Права та обов'язки засновників (учасників)“ „Управління фірмою“ „Розподіл прибутку (доходу) та відшкодування збитків“ „Решта умов“ „Відповідальність за

порушення договору" „Умови розірвання договору" „Умови та строки набуття договором чинності".

При формуванні договору особливу увагу слід звернути на конкретні розміри, строки і порядок участі партнерів у формуванні майнової бази; умови участі у розподілі прибутків та ризиків; конкретні одно- та двосторонні права й обов'язки учасників; порядок передавання прав на об'єкти промислової власності (винаходи, промислові зразки тощо) та їх комерційне використання; відповідальність партнерів за неналежне виконання своїх обов'язків; форс-мажорні обставини (тобто обставини так званої „непоборної сили"), що вивільняють учасників від відповідальності у зв'язку з неможливістю виконання прийнятих на себе зобов'язань; порядок вирішення суперечок між учасниками і право, що застосовується; конфіденційність у ході створення і діяльності фірми; строк діяльності.

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

У деяких випадках в засновницькі документи намагаються включити якомога більше прав, властивих кожній юридичній особі. В цьому немає практичної потреби, оскільки правами, визначеними цивільним законодавством, наділяється кожний суб'єкт господарювання, який є власником завдяки статусу юридичної особи. В засновницьких документах необхідно фіксувати ті особливості правового статусу, які впливають з конкретної організаційно-правової форми, або з вимог закону до фіксації тих чи інших положень статуту.

Наприклад, для господарських товариств у найменуванні кожного конкретного підприємства має бути зазначено вид товариства та предмет його діяльності, одночасно забороняється вказувати належність до відповідних міністерств, відомств, громадських об'єднань.

В окремих випадках є обмеження мінімального обсягу статутного фонду; для акціонерного товариства - сума еквівалентна 1250 мінімальним заробітніми платами (відповідно до ставки на момент його створення); для товариства з обмеженою відповідальністю – не визначено. Відсутність відповідної інформації може стати причиною відмови у державній реєстрації. Так, для підприємства, що функціонує у формі товариства з обмеженою відповідальністю, така відмова може бути у випадку невизначення порядку внесення змін в засновницькі документи або порядку прийняття рішень органами товариства

Засновницькі документи - важливий атрибут підприємницького бізнесу, що підтверджують юридичний статус підприємства, тому потребують професійного підходу до укладання. Тому таку роботу, як правило, доручають

фахівцям (юристам, економістам). Разом з тим, користуючись кваліфікованими довідковими матеріалами, а також ознайомившись з основними положеннями законодавчих актів щодо підприємницьких структур, можна провести цю роботу самостійно.

Процес укладання засновницьких документів передбачає:

підготовчу роботу, в ході якої визначають цілі, завдання, методи організації підприємства;

попередні переговори з потенційними засновниками (учасниками) для підприємств з колективною формою власності;

збирання і узагальнення необхідних матеріалів;

створення робочої групи для розробки статуту та засновницького договору;

юридичні та економічні консультації щодо змісту засновницьких документів;

підготовку і проведення установчих зборів.

На установчих зборах розглядають:

питання створення (заснування) підприємства (фірми), форми власності та функціонування;

проекти найменування фірми та її юридичну адресу; склад засновників; строки розробки засновницьких документів; організаційні питання.

Рішення зборів оформлюють протоколом, який підписують усі засновники. В разі позитивного рішення фірму вважають заснованою. На чергових зборах розглядають та затверджують підготовлені засновницькі документи. Цей факт підтверджується протоколом. Статут та засновницький договір підписують усі засновники (учасники), тиражують необхідною кількістю примірників, засвідчують державним нотаріусом та подають на реєстрацію. Тільки після реєстрації підприємство (фірма) дістає право на функціонування.

Відкриття рахунків та виготовлення печатки

Відкриття рахунку в банку (потрібно при безготівковому розрахунку).

- Паспорт та реєстраційний номер облікової картки платника податків (ідентифікаційний номер).

- Виписка з ЄДРЮОФОП.

- Заява про відкриття поточного рахунку, що заповнюється в банку.

- Картка із зразками підписів (3 відбитком печатки ФОГІ, за наявності). Виготовлення печатки (не є обов'язковим відповідно до законодавства).

- Необхідно звернутися в фірму, що займається виготовленням печаток.

- Термін виготовлення печатки 1-2 дня.
- Не вимагається попереднього дозволу від органів МВС чи іншого дозвільного документу.

Необхідні юридичні документи для початку ведення господарської діяльності

Державна реєстрація юридичних осіб та фізичних осіб - підприємців проводиться державним реєстратором за місцезнаходженням юридичної особи або за місцем проживання фізичної особи - підприємця.

Державний реєстратор посадова особа відповідного органу Міністерства юстиції, який здійснює державну реєстрацію. В майбутньому планується делегування функцій державної реєстрації іншим особам - органам місцевого самоврядування, нотаріусам та ін.

Документи необхідні для проведення державної реєстрації

Перелік /документів для реєстрації фізичної особи-підприємця та юридичної особи дещо **ВІДМІННИЙ**.

Так, для реєстрації фізичної особи-підприємця необхідно подати наступні документи:

1) заповнену реєстраційну картку на проведення державної реєстрації фізичної особи -підприємця, до якої може бути подана як додаток заява щодо обрання фізичною особою спрощеної системи оподаткування та/або реєстраційна заява про добровільну реєстрацію як платника податку на додану вартість;

2) копію документа, що засвідчує реєстрацію у Державному реєстрі фізичних осіб – платників податків (ідентифікаційний код).

Якщо фіз.особа подає документи особисто (що є найпростішим способом), тоді необхідно крім вказаних 2 документів пред'явити оригінал паспорта громадянина України.

Жодних Інших документів державний реєстратор вимагати не може. Зверніть увагу, що мито (**оплата за проведення державної реєстрації**) відповідно до останніх змін до законодавства скасоване, а **тому реєстрація відбувається безкоштовно**.

Окрім подання документів особисто ви можете надіслати їх поштовим відправленням з описом вкладення (при цьому підписи на реєстраційній картці повинні бути засвідчені нотаріально) або подати в електронній формі (для цього потрібно мати електронний цифровий підпис виданий уповноваженим суб'єктом).

Для проведення державної **реєстрації** юридичної особи подається:

1) заповнена реєстраційна картка на проведення державної реєстрації юридичної особи, до якої може бути подана як додаток заява щодо обрання

юридичною особою спрощеної системи оподаткування та/або реєстраційна заява про добровільну реєстрацію як платника податку на додану вартість;

2) примірник оригіналу (ксерокопію, нотаріально засвідчену копію) рішення; засновників або уповноваженого ними органу про створення юридичної особи у випадках, передбачених законом - найчастіше це протокол загальних зборів учасників (засновників);

3) два примірники установчих документів. Найчастіше це статут (підписи засновників бажано посвідчувати нотаріально, але закон дозволяє подання статуту і без такого посвідчення).

Якщо документи подає засновник, він повинен пред'явити також оригінал паспорту громадянина України, а якщо уповноважена особа, то додатково документ, що підтверджує його повноваження (довіреність).

Після проведення державної реєстрації заявнику надається виписка з ЄДРЮОФОП, що містить інформацію від податкових органів, органів статистики та фондів обов'язкового соціального страхування і цього документу є достатньо для початку ведення господарської діяльності: відкриття рахунків в банках, виготовлення печатки, отримання у випадку необхідності дозволів, ліцензій, найму працівників та укладання договорів.

На питання, як почати свою справу є, як мінімум, три варіанти відповіді:

1. Почати свою справу з «нуля».

Якщо Ви зважилися реалізувати власну бізнес-ідею і готові почати це з «нуля», Ви повинні зробити наступні кроки:

- Зібрати необхідну інформацію про ринок (конкуренти, клієнти), прорахувати витрати, пов'язані з початком діяльності, оцінити прогнозований прибуток, порівняти з витратами і оцінити окупність і т.д.
- Знайти фінанси для початку діяльності.
- Зареєструвати свій бізнес у відповідних органах (вибрати організаційно-правову форму Вашого майбутнього підприємства).
- Вибрати для нього систему оподаткування.
- Отримати ліцензію або сертифікувати свій продукт або послуги, якщо це необхідно.
- Знайти приміщення для свого бізнесу тощо.

2. Придбання готового бізнесу або частини бізнесу.

На питання, чи варто купувати готовий бізнес однозначно відповісти складно.

Якщо Ви добре знаєте специфіку діяльності підприємства, його історію, успіхи і невдачі власників бізнесу, можете заручитися рекомендаціями клієнтів і партнерів, то варто задати собі тільки одне питання - чому власники продають

цей бізнес. Відповідь на нього найчастіше містить і ключовий фактор, який варто взяти до уваги, вирішуючи, купувати цей бізнес чи ні. Задумайтесь, чи не йде на спад робота підприємства, чи є ризики, про які Ви не знаєте.

3. Придбання бізнесу з використанням Франчайзингу (придбання франшизи).

Купівля франшизи - варіант для тих, хто бажає інвестувати, але не цілком готовий створювати власний бізнес з нуля. Франчайзинг дає можливість знизити ризики банкрутства нового підприємства і зменшити початкові інвестиції. З іншого боку, покупець франшизи не настільки вільний у діях, як власник власного бізнесу.

Перед підприємцем, який обрав даний варіант організації бізнесу, стоять наступні завдання:

- Визначити напрямок бізнесу.
- Вибрати франчайзера (правовласника), що має успішну історію розвитку пропонуваного бізнесу.
- Визначити джерела фінансування для придбання франшизи.
- Оформити відносини з франчайзером (укласти договір комерційної концесії).

Франчайзинг-це спосіб організації бізнесу, при якому компаніявласник (франчайзер) передає незалежному бізнесмену чи компанії (франчайзі) право на продаж товарів чи послуг цієї компанії в обмін на зобов'язання франчайзі продавати ці товари чи послуги:

- із дотриманням певних якісних характеристик;
- з використанням обумовлених технологій;
- за розробленою схемою;
- в чітко зазначеному місці;
- під певним товарним знаком.

В обмін на одноразову плату франшизи та щомісячний платіж (роялті) франчайзі отримує достатньо відомий товарний знак, перевірений часом метод ведення бізнесу й цілий пакет технологій та ноу-хау.

Одним з ключових понять в системі франчайзингових відносин являється франшиза (франчайзинговий пакет). Під ним мається на увазі повна бізнес-система, включаючи посібники по веденню робіт, програмне забезпечення, документацію та інші матеріали, яку франчайзер передає франчайзі. Наявність франшизи дозволяє останньому працювати достатньо ефективно, навіть при відсутності попереднього досвіду та знань в певній сфері бізнесу.

Переваги системи для франчайзі:

- Приєднання до бізнесу, що успішно розвивається. Оскільки ім'я франчайзера і його товар/марка широко відомі, успіх супроводить франчайзі з самого початку його діяльності. Отже, ризик банкрутства набагато нижчий у порівнянні зі звичайним індивідуальним бізнесом.

- Навчання персоналу і контроль над веденням бізнесу з боку франчайзера. Зацікавленість в успіху бізнесу виявляється з обох боків, тому франчайзер забезпечує навчання менеджерів і персоналу франчайзі до початку бізнесу і в процесі його діяльності.

- Поширення успішного досвіду в рамках франчайзингової мережі. Франчайзер ніколи не залишається наодинці з проблемами бізнесу. Досвід інших франчайзі систематизується й узагальнюється франчайзером і використовується в розробці нових ділових рішень.

- Надання інших вигод з боку франчайзера. Вони включають і інші послуги, які не були відмічені вище: використання результатів досліджень франчайзера, вигоди від загальнонаціональних рекламних компаній франчайзера, послуги з проектування і розміщення будівель і приміщень, юридичні послуги та ін.

- Часткове Фінансування з боку франчайзера. Воно може ГНі здійснюватися в прямій формі (кредити, участь в капіталі), але частіше – в непрямому вигляді (устаткування по лізингу, матеріали і товари з відстроченням платежу або оплати частинами) .

- Переваги, пов'язані з високою купівельною спроможністю франчайзера. Оскільки франчайзер має в своєму розпорядженні розвинену франчайзингову мережу, він може здійснювати оптові закупівлі всього необхідного для діяльності франчайзі. а, отже, має можливість добиватися строгого дотримання якості і деяких знижок від постачальників.

Недоліки системи для франчайзі:

- Вартість франшизи. Початковий внесок, роялті і рекламні платежі є іноді доситьобтяжливими, особливо, коли справи йдуть не так добре.

- Строге дотримання стандартизованих процедур. Хоча франчайзі - власник бізнесу, він не є повністю незалежним: дотримання розпоряджень навчального посібника для нього обов'язкове. Франчайзер строго стежить за цим. здійснюючи регулярні перевірки і вимагаючи письмові звіти.

- Обмеження, ідо стосуються закупівель. Франчайзер часто зобов'язує франчайзі купувати устаткування, товари і матеріали в себе або у бажаних йому постачальників.

- Обмежений асортимент товарів. Згідно з угодою франчайзі може

продавати тільки ті товари і надавати тільки ті послуги, які передбачені франшизою, що надається, і не більше того.

- Франчайзі не має права самостійно продати свою франшизу.

Навіть якщо з яких-небудь економічних та інших міркувань це може бути вигідно для нього, рішення про покупця франшизи і розподіл одержаної суми між франчайзером і франчайзі належить звичайно франчайзеру.

• Франчайзі має в своєму розпорядженні набагато меншу кількість важелів дії на франчайзера. А у випадку якщо товар/послуга або вся система одержить негативну репутацію на ринку, це відобразиться навіть на тих франчайзі, які строго дотримувалися приписів навчального посібника і договору.

Питання для самоперевірки.

1. Назвати класифікаційні види підприємницьких структур за різними ознаками.
2. За якими критеріями розподіляються підприємства за розміром
3. Яка доля іноземного капіталу в капіталі іноземного підприємства?
4. Визначити сутність поняття «підприємство»
5. Перелічити ознаки підприємства як юридичної особи.
6. Охарактеризувати підприємство як суб'єкта й об'єкта ринкових відносин.
7. Назвати обмеження, які визначають межі діяльності підприємства
8. Перелічити установчі документи підприємства
9. Які питання відносяться до компетенції засновників (власників).

Лекція 4. Організація та розвиток власної справи

План лекції

- 4.1. Пошук та оцінка бізнес-ідей.**
- 4.2. Створення нового підприємства, бізнес-планування.**
- 4.3. Державна реєстрація підприємств в Україні.**
- 4.4. Ліцензування підприємницької діяльності.**
- 4.5. Управління новим підприємством. Стадії розвитку фірми.**

4.1. Пошук та оцінка бізнес-ідей.

Багато бізнес-ідей вже придумані, і придумувати нові стає все важче. Ще всесвітньо відомий винахідник Томас Едісон сказав геніальну фразу: "Якщо хочете придумати чудові ідеї, знайте: кращі з них Ви можете запозичити". Тому ми буде розглядати унікальність бізнес-ідеї дещо ширше. Це може бути навіть і не новий бізнес, просто необхідно, щоб на певній території (області, місті, районі) діяльністю, подібній до Вашої ніхто не займався. Таким чином, ви зможете уникнути конкуренції хоча б на початковому етапі. Унікальність бізнесідеї не обов'язково повинна ґрунтуватися на зовсім нових відкриттях або наукових винаходах. Ідея бізнесу може бути вже використана, але в інших місцях, а використати її в потрібний час та в потрібному місці придумали Ви!

Найскладніше в реалізації бізнес-ідеї це почати діяти У такому випадку про свій бізнес не може бути й мови.

Процес підприємницької діяльності починається з розробки концепції, тобто тих принципових рішень, які закладаються в основу майбутньої справи. У рамках роботи над концепцією підприємець здійснює пошук відповідної ідеї свого бізнесу оцінює шанси на успіх при її реалізації. Причому така оцінка повинна бути багатосторонньою. Важливо просіяти ідею крізь різні сита, розглянути її з різних точок зору: наявності споживачів і їх потреб в теперішньому часі і майбутньому; міри конкуренції; можливостей придбання виробничих і залучення необхідних фінансових ресурсів; існуючих обмежень з боку законодавства і навіть власного досвіду, інтересів і здібностей підприємця.

Пошук ідеї свого бізнесу - одна з найбільш важких і відповідальних задач підприємця, який знаходить в цій ідеї можливість реалізації своєї суті, таланту, темпераменту, знань інтуїції. На цьому етапі створення своєї справи для кожного підприємця дуже важливими є відповіді на питання: де і як шукати нову ідею?

Хороша бізнес-ідея з'являється не на пустому місці. Джерела народження нових ідей можуть бути самими різними, але частіше за все як

таких виступають: споживачі, діючі компанії, уряд, результати досліджень і розробок.

Споживач – це той початковий пункт формування ідеї нового продукту або послуги, якому підприємець повинен приділяти увагу. Постійні контакти з споживачами, пошук формальних і неформальних способів виявлення їх думки в багатьох випадках приводять до появи нових успішних ідей в бізнесі.

Діючі компанії – не менш значуще для підприємця джерело нових ідей. Докладний аналіз часто дозволяє приховати нові можливості вдосконалення продукції або послуг діючих компаній і на цій основі сформулювати концепцію свого власного бізнесу.

Діяльність деяких урядових установ, наприклад, комітету по винаходах і відкриттях, також може бути джерелом нових підприємницьких ідей. Сама по собі патентна інформація – це ще не бізнес-ідея, а своєрідний вступ до неї. Але вона може навести ринково орієнтованих підприємців на думці про нове виробництво.

Широке джерело нових ідей - це результати досліджень і розробок. Вони можуть бути отримані самими підприємцями або запозичені у інших дослідницьких організацій. Зрозуміло, що чим вище рівень досліджень, тим більше шансів на їх успішну комерційну реалізацію.

Методи пошуку підприємницьких ідей

Методи творчого пошуку підприємницьких ідей		
Методи індивідуального творчого пошуку	Методи колективного творчого пошуку	Методи активізації творчого пошуку
Метод аналогії	«Мозковий штурм»	Метод контрольних питань
Метод інверсії	Конференція ідей	Метод фокальних об'єктів
Метод ідеалізації	Метод колективного блокнота	Метод морфологічного аналізу

У цей час розроблена безліч різноманітних методів евристичного (творчого) пошуку підприємницьких ідей. Всю їх сукупність можна розділити на три групи:

1. Методи індивідуального творчого пошуку.
2. Методи колективного творчого пошуку.
3. Методи активізації творчого пошуку..

Розглянемо деякі з них.

Метод аналогії передбачає використання подібного відомого рішення, «підказаного», наприклад, технічною, економічною або художньою літературою, витвором мистецтва перейнятого у природи.

Метод інверсії передбачає такі підходи до розв'язання проблеми як: перевернути «шкереберть», вивернути навиворіт, поміняти місцями. Цей метод привчає до гнучкості мислення, відмови від традиційних рішень, дозволяє долати психологічну інерцію.

Метод ідеалізації направлений на отримання уявлення про ідеальне розв'язання проблеми. Розглядати ідеальні рішення часто виявляється корисним, навіть якщо це зв'язане з деякою часткою фантазії, оскільки дані рішення можуть наштовхнути на нову ідею.

«Мозковий штурм» - найбільш відомий метод генерування нових ідей шляхом творчої співпраці груп фахівців. Сам процес «мозкового штурму» являє собою організовану для рішення певної проблеми дискусію, учасники якої висувують і розвивають власні ідеї, ідеї своїх колег, використовують одні ідеї для розвитку інших, комбінують їх.

Метод колективного блокнота поєднує індивідуальне незалежне висунення ідей кожним членом робочої групи з колективною їх оцінкою. Реалізація цього методу генерування ідей має свої особливості. Кожний учасник групи отримує блокнот, в якому в доступній формі викладена суть проблеми, що вирішується. Протягом місяця кожний учасник щодня записує в блокнот і оцінює виниклі у нього ідеї за рішенням проблеми, що розглядається. Потім ці блокноти здаються керівнику групи для узагальнення і систематизації інформації, що міститься в них. Реалізація методу завершується творчою дискусією і обговоренням систематизованого матеріалу.

Завдання методу контрольних питань - підвести до рішення проблеми за допомогою навідних питань. Метод може застосовуватися як в індивідуальній роботі, коли дослідник сам собі задає питання і шукає на них відповіді, так і при колективному обговоренні проблеми. У західній практиці часто використовується запитувач складений Алексом Осборном. Він включає в себе наступні основні питання:

- яке нове застосування даному об'єкту можна запропонувати?
- на який інший об'єкт схожий даний об'єкт і що можна скопіювати?
- які модифікації даного об'єкта можливі, якщо його (обертати, згинати, скручувати, повертати, змінювати функції, колір, форму, контур і т.п.?)
- що можна в даному об'єкті збільшити (розміри, міцність, число елементів і т.д.)?
- що можна в даному об'єкті зменшити, ущільнити, звузити, роздрібнити і т.п.?
- що можна в даному об'єкті замінити?
- що можна в даному об'єкті перетворити (схему, компоновання, порядок роботи і т.п.)?

- що можна в даному об'єкті зробити навпаки?
- які нові комбінації елементів даного об'єкта можливі?

Суть **методу фокальних об'єктів** перебуває в перенесенні ознак випадково вибраних об'єктів на об'єкт, що вдосконалюється, який лежить як би в фокусі перенесення і тому називається фокальним. У результаті виникає ряд несподіваних варіантів рішення.

Етапи оцінки бізнес-ідеї.

Перший етап. Кожна ідея оцінюється за трьома групами характеристик:

1. загальними (рівень інвестицій, ступінь ризику, потенційний прибуток, можливість патентування, реальна здійсненність);
2. маркетинговими (розмір ринку, конкуренція, тривалість життєвого циклу);
3. виробничими (відповідність виробничим можливостям, тривалість виробничого циклу до комерційної реалізації, доступність трудових і матеріальних ресурсів).

Другий етап. Концепція бізнес-ідеї перевіряється на потенційних покупцях. Товар на словах описують потенційним покупцям (наприклад, друзям при зустрічі або по телефону) і просять їх висловити свою думку.

Третій етап. Робиться економічний аналіз ідеї з метою визначення витрат, виручки, фінансування, очікуваного прибутку.

Четвертий етап. Розробка невеликої партії товару і пробний маркетинг.

4.2. Створення нового підприємства, бізнес-планування

Як правове поняття створення включає визначення засновників, їх засновницької компетенції, порядку діяльності щодо створення підприємства. Засновником є особа, що має право створити у встановленому порядку підприємство (організацію) як юридичну особу. За Законом «Про власність» (ст.ст.6,33) і Законом «Про підприємства в Україні» (ст.5) таким правом наділені безпосередньо власники засобів виробництва та іншого майна та уповноважені учасником (власниками) органи, тобто фізичні і юридичні особи, що мають засновницьку право- і дієздатність. Отже, тут діє загальний принцип, згідно з яким, засновниками (співзасновниками) можуть бути «фізичні і юридичні особи, крім випадків, передбачених законодавчими актами України».

Уповноважені органи, які можуть бути засновниками підприємств, визначає власник. Щодо підприємств загальнодержавної власності — це підвідомчі Кабінету міністрів України органи державної виконавчої влади, інші центральні відомства. Вони приймають рішення про створення підприємств державної власності, затверджують статuti і контролюють їх

дотримання, укладають та розривають контракти з керівниками підприємств, контролюють ефективність використання закріпленого за підприємствами майна, його збереження. Це загальне правило. В окремих випадках (наприклад, щодо підприємств будівельного комплексу) зазначені функції і повноваження Кабінет міністрів України делегує господарським об'єднанням: коропораціям, концернам тощо. Щодо підприємств комунальної власності уповноваженими органами з засновницькими правами є виконкоми обласних і міських Рад, місцеві державні адміністрації та уповноважені ними органи.

Засновники реалізують засновницькі права шляхом обрання організаційної форми підприємства; визначення цілей і предмета його діяльності; прийняття рішення про його створення: затвердження в установленому порядку статуту; передачі безоплатно на баланс підприємства основних фондів та обігових коштів; формування органів управління, визначення у статуті меж їх повноважень тощо.

Створення підприємства в юридичному розумінні являє собою затвердження та одержання передбачених законом документів: рішення власника (власників) або уповноваженого органу про створення підприємства, статуту (якщо цього вимагає організаційна форма), посвідчення про державну реєстрацію. При необхідності для новостворюваного підприємства земельної ділянки сюди входять також документи на землекористування (землеволодіння), визначені земельним законодавством України.

Дозвіл на користування створюваним підприємством земельною ділянкою, а також іншими природними ресурсами видається за рішенням місцевої Ради народних депутатів за місцезнаходженням підприємства в порядку, встановленому Земельним кодексом України (ст.ст.19,21,23,32,34 та ін). Відмова у наданні земельної ділянки може бути оскаржена у встановленому законом порядку.

Господарське законодавство регулює також способи створення підприємств. Так, підприємство може бути створене згідно з рішенням одного або кількох власників або уповноваженого ним органу.

Підприємство може створюватись внаслідок примусового поділу іншого підприємства відповідно до антимонопольного законодавства України. Примусовий поділ підприємства здійснюється згідно з розпорядженням Антимонопольного комітету України, його територіальних управлінь. Розпорядження про поділ підприємства-монополіста є обов'язковим для власника (власників) або уповноваженого ним органу. Розпорядження про примусовий поділ визначає строк створення нових підприємств, який не може бути меншим 6 місяців.

Підприємство може створюватись шляхом реорганізації діючого підприємства, тобто в результаті виділення із складу діючого підприємства одного або кількох структурних підрозділів за рішенням їх трудових колективів, якщо на це є згода власника чи уповноваженого ним органу. Аналогічно може створюватись підприємство на базі структурної одиниці діючого об'єднання. Щодо таких підприємств діє правило про збереження за ними взаємних зобов'язань та укладених договорів з іншими підприємствами.

Підприємства мають право створювати на території України та за її межами суб'єкти господарського права без прав юридичної особи — свої відособлені підрозділи: філії, представництва, відділення та ін. з правами відкриття поточних і розрахункових рахунків. Відособлені підрозділи діють на підставі положень про них, які затверджуються підприємством. Відкриття вказаних підрозділів не потребує їх реєстрації. Підприємство лише повідомляє про це реєстраційний орган шляхом внесення додаткової інформації в свою реєстраційну картку. Аналогічно створюються дочірні підприємства. За законодавством України, правом створювати дочірні підприємства наділені підприємства двох організаційних форм: господарські товариства (ст.9 Закону «Про господарські товариства») і підприємства з іноземними інвестиціями (ст.24 Декрету «Про режим іноземного інвестування»). Проте вони мають бути зареєстровані в порядку, встановленому для реєстрації підприємств.

Бізнес-план — це ретельно підготовлений плановий документ, який розкриває усі сторони будь-якого започатковуваного комерційного проекту. Він дозволяє передбачати заходи щодо реалізації нової ідеї, визначати необхідне фінансове забезпечення і отримання певного зиску. Практично його можна вважати формою експертної оцінки доцільності та ефективності здійснення тієї або іншої підприємницької ідеї.

Бізнес-план — це документ, який містить систему ув'язаних в часі та в просторі та узгоджених з метою і ресурсами заходів і дій, спрямованих на отримання максимального прибутку внаслідок реалізації підприємницького проекту (угоди).

Бізнес-планування включає в себе три етапи:

- підготовчий період — підбір виконавців, консультантів та експертів, постановка завдання і розподіл обов'язків між виконавцями, розробка календарного плану (графіка) виконання робіт, збір вихідної інформації;
- розробка бізнес-плану;
- презентація бізнес-плану — доведення основних положень бізнес плану до потенційних інвесторів.

Складанню бізнес-плану передуює визначення цілей власного бізнесу в загалі і бізнес-плану зокрема.

Бізнес-план охоплює як зовнішні, так і внутрішні цілі. Основна зовнішня ціль полягає в тому, щоб запевнити майбутніх партнерів і кредиторів в успіху справи. Головна внутрішня ціль бізнес-плану – бути основою управління підприємницькою діяльністю. Конкретні цілі розкривають зміст і особливості планових заходів, особливості самого підприємства, специфіку його діяльності.

Бізнес-план дає змогу розв'язати цілий ряд завдань, основними серед яких є:

- 1) обґрунтування економічної доцільності напрямків розвитку підприємства;
- 2) розрахунок очікуваних фінансових результатів діяльності підприємства, насамперед обсягів продажу та прибутку;
- 3) визначення джерел фінансування обраної стратегії, тобто способів концентрації фінансових ресурсів;
- 4) підбір працівників, спроможних реалізувати даний план.

Кожне завдання плану може бути розв'язане лише у взаємозв'язку з іншими. Центром бізнес-плану є концентрація фінансових ресурсів. Саме бізнесплан виступає важливим засобом збільшення капіталу підприємства. Процес складання плану дає змогу глибоко проаналізувати розпочату справу у всіх деталях. Бізнес-план є основою бізнес-пропозиції у переговорах з майбутніми партнерами, він відіграє важливу роль при комплектуванні основного персоналу підприємства.

Таким чином, бізнес-план, по-перше, може бути використаний для розробки концепції бізнесу, для детального відпрацювання стратегії, для попередження помилок шляхом детального аналізу маркетингу, фінансів, виробничої діяльності підприємства.

По-друге, бізнес-план є інструментом, за допомогою якого суб'єкт господарювання може оцінити фактичні результати своєї діяльності за певний період.

По-третє, бізнес-план є засобом залучення коштів.

Підприємства, що вже сформувались, при розробці бізнес-плану мають певні переваги порівняно з підприємствами-початківцями. Цифри, які вони використовують для розрахунків, надійно обґрунтовані результатами їх діяльності, їх задуми на майбутнє впливають з їх колишньої стратегії, спираючись на успіхи підприємства, досвід, набутий на своїх помилках.

На шляху створення будь-якої справи постає ряд суттєвих перешкод, кожна з яких за відсутності необхідного підходу може стати причиною виникнення проблемної ситуації. До них відносяться організація управління, накопичення капіталу, розробка та маркетинг продукту, підтримання на

необхідному рівні валового прибутку та захист бізнесу від небажаного впливу. Статистика свідчить, що 75% усіх нових починань у бізнесі є невдалими в перші роки.

При виникненні будь-яких труднощів суб'єкт підприємницької діяльності повинен дослідити стан бізнесу та виявити можливі перешкоди. Кожного разу, з'ясувавши та вирішивши певну проблему, підприємство тим самим звільняється ще від однієї перешкоди, яка може призвести до невдачі, і, таким чином, підвищує свої шанси на успіх.

Багато з проблем можуть бути вирішені шляхом постійного уточнення бізнес-плану з метою приведення його у відповідність до умов, що змінюються. Це дасть можливість використовувати бізнес-план як реальний критерій оцінки фактичних результатів діяльності підприємства.

Бізнес-план минулого року може показати, яка із стратегій компанії виявилась ефективною, а яка ні, і наскільки результативним був той чи інший спосіб його реалізації.

При вивченні фактичних результатів роботи порівняно з бізнес-планом виявляються позитивні та негативні сторони організації, які можна використати для усунення відхилень між плановими і фактичними показниками.

Фінансовий розділ попереднього бізнес-плану може використовуватись як засіб об'єктивного спостереження за розвитком бізнесу. Фінансові прогнози, закладені у плані, становлять основу бюджету підприємства. Відхилення від розрахунків виявляються у статтях, де або думки про необхідні ресурси були хибними, або контроль в період виконання плану був недостатнім. Отже, крім управлінської функції бізнес-плану, його можна використовувати як засіб моніторингу.

Бізнес-план може сприяти залученню інвесторів та кредиторів. Перед тим, як ризикувати своїм капіталом, інвестори мають впевнитись у надійності розробки проекту та мати уявлення про його ефективність. Вони мають вивчити бізнес-план перед розглядом можливості капіталовкладень.

4.3. Державна реєстрація підприємств в Україні

Систему органів у сфері державної реєстрації становлять:

- 1) Міністерство юстиції України;
- 2) інші суб'єкти державної реєстрації.

До повноважень Міністерства юстиції України у сфері державної реєстрації належить:

- 1) формування державної політики у сфері державної реєстрації;

2) нормативно-правове, методологічне та інформаційне забезпечення у сфері державної реєстрації;

3) координація діяльності у сфері державної реєстрації громадських формувань;

4) контроль за діяльністю у сфері державної реєстрації;

5) здійснення повноважень держателя Єдиного державного реєстру;

6) визначення технічного адміністратора;

7) забезпечення надання доступу державним реєстраторам до Єдиного державного реєстру та прийняття рішень про блокування та анулювання такого доступу у випадках, передбачених цим Законом;

8) розгляд скарг на рішення, дії або бездіяльність державних реєстраторів, суб'єктів державної реєстрації, територіальних органів Міністерства юстиції України та прийняття обов'язкових до виконання суб'єктами державної реєстрації рішень, передбачених цим Законом;

9) складання протоколів про адміністративні правопорушення у випадках, передбачених Кодексом України про адміністративні правопорушення;

10) взаємодія з державними органами, органами місцевого самоврядування, міжнародними організаціями з питань державної реєстрації;

11) державна реєстрація політичних партій, всеукраїнських профспілок, їх об'єднань, всеукраїнських об'єднань організацій роботодавців, відокремлених підрозділів іноземних неурядових організацій, представництв, філій іноземних благодійних організацій, постійно діючих третейських судів, засновниками яких є всеукраїнські громадські організації, всеукраїнських творчих спілок та їхньої символіки;

12) надання виписок та інформаційних довідок у паперовій формі для проставлення апостилю та проставлення на них апостилю;

13) здійснення інших повноважень, передбачених цим Законом та іншими нормативно-правовими актами.

Відповідно до статті 5 Закону України «Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань» до повноважень інших суб'єктів державної реєстрації належить:

1) забезпечення: прийому документів, поданих для державної реєстрації; державної реєстрації та проведення інших реєстраційних дій;

ведення Єдиного державного реєстру та надання відомостей з нього;

ведення реєстраційних справ;

2) здійснення інших повноважень, передбачених цим Законом та іншими нормативно-правовими актами.

Акредитовані суб'єкти можуть здійснювати усі повноваження, визначені у цій частині, або здійснювати повноваження щодо забезпечення прийняття та видачі документів у сфері державної реєстрації на підставі договору з іншим суб'єктом державної реєстрації та/або нотаріусом.

Реєстрацією підприємства займається Державний реєстратор. Державним реєстратором може бути громадянин України, який має вищу освіту, відповідає кваліфікаційним вимогам, визначеним Міністерством юстиції України, та перебуває у трудових відносинах з суб'єктом державної реєстрації (крім нотаріусів), та нотаріус.

Державний реєстратор виконує наступні функції:

- 1) приймає документи;
- 2) перевіряє документи на наявність підстав для зупинення розгляду документів;
- 3) перевіряє документи на наявність підстав для відмови у державній реєстрації;
- 4) проводить реєстраційну дію (у тому числі з урахуванням принципу мовчазної згоди) за відсутності підстав для зупинення розгляду документів та відмови у державній реєстрації шляхом внесення запису до Єдиного державного реєстру;
- 5) веде Єдиний державний реєстр;
- 6) веде реєстраційні справи;
- 7) здійснює інші повноваження, передбачені цим Законом.

Державний реєстратор під час проведення державної реєстрації припинення підприємницької діяльності фізичної особи - підприємця у зв'язку з її смертю або оголошенням її померлою, а також під час державної реєстрації змін, пов'язаних із зміною складу засновників (учасників) юридичної особи у зв'язку із смертю або оголошенням померлим відповідного засновника (учасника), обов'язково використовує відомості Державного реєстру актів цивільного стану громадян шляхом безпосереднього доступу до нього.

Державний реєстратор не має права проводити реєстраційні дії щодо суб'єкта державної реєстрації, з яким державний реєстратор перебуває у трудових відносинах або засновником (учасником) якого він є. У такому разі державна реєстрація проводиться іншим державним реєстратором.

Державний реєстратор не має права проводити реєстраційні дії щодо себе, свого чоловіка чи своєї дружини, його (її) та своїх родичів (батьків, дітей, онуків, діда, баби, братів, сестер), а також юридичних осіб, засновником (учасником) яких він є. У такому разі державна реєстрація проводиться іншим державним реєстратором відповідного суб'єкта державної реєстрації.

В Україні діє Єдиний державний реєстр створюється з метою забезпечення державних органів та органів місцевого самоврядування, а також учасників цивільного обороту достовірною інформацією про юридичних осіб, громадські формування, що не мають статусу юридичної особи, та фізичних осіб - підприємців з Єдиного державного реєстру.

Єдиний державний реєстр ведеться державною мовою з використанням програмного забезпечення, розробленого відповідно до державних стандартів, що забезпечує його сумісність і взаємодію з іншими інформаційними системами та мережами, що становлять інформаційний ресурс держави.

Програмне забезпечення Єдиного державного реєстру повинно забезпечувати:

- 1) автоматизацію процесу державної реєстрації та інших реєстраційних дій та відтворення його процедур;
- 2) заповнення та друк форми заяви про державну реєстрацію;
- 3) ідентифікацію заявників, які подають документи для державної реєстрації в електронній формі, з використанням електронного цифрового підпису та альтернативних електронному цифровому підпису засобів ідентифікації таких заявників;
- 4) державну реєстрацію за принципом екстериторіальності;
- 5) контроль за повнотою внесення записів до Єдиного державного реєстру та проведенням реєстраційних дій;
- 6) пошук взаємозв'язків між юридичними особами та їхніми засновниками (учасниками), кінцевими бенефіціарними власниками (контролерами), у тому числі кінцевими бенефіціарними власниками (контролерами) засновника, керівниками юридичних осіб, візуалізацію всіх прямих та непрямих зв'язків;
- 7) ведення реєстраційних справ в електронній формі та створення їх електронного архіву;
- 8) передачу державним органам відомостей з Єдиного державного реєстру у випадках, передбачених цим Законом;
- 9) інформаційну взаємодію між Єдиним державним реєстром та інформаційними системами державних органів;
- 10) зберігання відомостей про юридичних осіб, інші організації та фізичних осіб - підприємців протягом 75 років з дати внесення запису про державну реєстрацію припинення юридичної особи, іншої організації або припинення підприємницької діяльності фізичної особи - підприємця;
- 11) захист даних згідно із законом;

12) виконання в повному обсязі функцій адміністратора бази даних Єдиного державного реєстру (накопичення, аналіз даних, актуалізація та обробка даних, права доступу тощо);

13) проведення інших операцій, визначених цим Законом.

Для проведення державної реєстрації підприємства необхідно мати певний перелік документів. Документи для державної реєстрації можуть подаватися у паперовій або електронній формі. У паперовій формі документи подаються особисто заявником або поштовим відправленням. Якщо документи подаються особисто, заявник пред'являє свій паспорт громадянина України або тимчасове посвідчення громадянина України, або паспортний документ іноземця, або посвідчення особи без громадянства, або посвідку на постійне або тимчасове проживання. У разі подання документів представником додатково подається примірник оригіналу (нотаріально засвідчена копія) документа, що засвідчує його повноваження.

Документи в електронній формі подаються заявником через портал електронних сервісів у порядку, визначеному Міністерством юстиції України в Порядку державної реєстрації юридичних осіб, фізичних осіб - підприємців та громадських формувань, що не мають статусу юридичної особи.

Документи в паперовій формі приймаються за описом, примірник якого в день їх надходження видається заявнику з відміткою про дату їх отримання та кодом доступу в той спосіб, відповідно до якого були подані документи.

Документи, що подаються заявником для державної реєстрації юридичної особи відповідно до статті 17 вищезгаданого закону.

1. Для державної реєстрації створення юридичної особи (у тому числі в результаті виділу, злиття, перетворення, поділу), крім створення центрального органу виконавчої влади, органу місцевого самоврядування, подаються такі документи:

1) заява про державну реєстрацію створення юридичної особи. У заяві про державну реєстрацію створення юридичної особи, утвореної в результаті поділу, додатково зазначаються відомості про відокремлені підрозділи в частині їх належності до юридичної особи - правонаступника;

2) заява про обрання юридичною особою спрощеної системи оподаткування та/або реєстраційна заява про добровільну реєстрацію як платника податку на додану вартість, та/або заява про включення до Реєстру неприбуткових установ та організацій за формами, затвердженими відповідно до законодавства, - за бажанням заявника;

3) документ, що підтверджує створення громадського формування, відповідність статуту юридичної особи, на підставі якого діє громадське

формування, - у разі державної реєстрації громадського формування, що є самостійним структурним підрозділом у складі іншої юридичної особи;

4) відомості про керівні органи громадського формування (ім'я, дата народження керівника, членів інших керівних органів, реєстраційний номер облікової картки платника податків (за наявності), посада, контактний номер телефону та інші засоби зв'язку), відомості про особу (осіб), яка має право представляти громадське формування для здійснення реєстраційних дій (ім'я, дата народження, контактний номер телефону та інші засоби зв'язку);

5) установчий документ юридичної особи - у разі створення юридичної особи на підставі власного установчого документа;

6) реєстр громадян, які брали участь в установчому з'їзді (конференції, зборах), - у разі державної реєстрації створення громадських об'єднань, політичної партії;

7) програма політичної партії - у разі державної реєстрації створення політичної партії;

8) список підписів громадян України за формою, встановленою Міністерством юстиції України, - у разі державної реєстрації створення політичної партії;

9) документ про сплату адміністративного збору;

10) документ, що підтверджує реєстрацію іноземної особи у країні її місцезнаходження (витяг із торговельного, банківського, судового реєстру тощо), - у разі створення юридичної особи, засновником (засновниками) якої є іноземна юридична особа;

11) примірник оригіналу (нотаріально засвідчена копія) передавального акта - у разі створення юридичної особи в результаті перетворення, злиття або виділу;

12) примірник оригіналу (нотаріально засвідчена копія) розподільчого балансу - у разі створення юридичної особи в результаті поділу;

13) документи для державної реєстрації змін про юридичну особу, що містяться в Єдиному державному реєстрі, визначені частиною четвертою цієї статті, - у разі створення юридичної особи в результаті виділу;

14) документи для державної реєстрації припинення юридичної особи в результаті злиття та поділу - у разі створення юридичної особи в результаті злиття та поділу;

15) список учасників з'їзду, конференції, установчих або загальних зборів членів профспілки.

2. Для державної реєстрації створення юридичної особи - державного органу подається заява про державну реєстрацію створення юридичної особи.

Для державної реєстрації створення, припинення юридичної особи - виконавчого органу місцевої ради (крім виконавчого комітету), а також змін до відомостей про неї подається заява про державну реєстрацію створення, припинення юридичної особи, внесення змін до відомостей про неї, а також акт місцевої ради про створення, припинення виконавчого органу, акт сільського, селищного, міського голови про призначення керівника такого органу.

Відповідно до статті 18 Закону України «Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань» визначено перелік документів, що подаються заявником для державної реєстрації фізичної особи – підприємця.

Для державної реєстрації фізичної особи підприємцем подаються такі документи:

- 1) заява про державну реєстрацію фізичної особи підприємцем;
- 2) заява про обрання фізичною особою спрощеної системи оподаткування та/або реєстраційна заява про добровільну реєстрацію як платника податку на додану вартість за формою, затвердженою центральним органом виконавчої влади, що забезпечує формування державної податкової і митної політики, - за бажанням заявника;
- 3) нотаріально засвідчена письмова згода батьків (усиновлювачів) або піклувальника чи органу опіки та піклування - для фізичної особи, яка досягла шістнадцяти років і має бажання займатися підприємницькою діяльністю, але не має повної цивільної дієздатності.

Для державної реєстрації змін до відомостей про фізичну особу - підприємця, що містяться в Єдиному державному реєстрі, подаються такі документи:

- 1) заява про державну реєстрацію змін до відомостей про фізичну особу - підприємця, що містяться в Єдиному державному реєстрі;
- 2) документ про сплату адміністративного збору - у випадках, передбачених цим Законом;
- 3) копія довідки про зміну реєстраційного номера облікової картки - у разі внесення змін, пов'язаних із зміною реєстраційного номера облікової картки платника податків;
- 4) копія першої сторінки паспорта та сторінки з відміткою про наявність права здійснювати будь-які платежі за серією та номером паспорта - у разі внесення змін, пов'язаних із зміною серії та номера паспорта, - для фізичних осіб, які через свої релігійні переконання відмовилися від прийняття реєстраційного номера облікової картки платника податків, повідомили про це

відповідний контролюючий орган і мають відмітку в паспорті про право здійснювати платежі за серією та номером паспорта.

Для державної реєстрації припинення підприємницької діяльності фізичної особи - підприємця подається один з таких документів:

1) заява про державну реєстрацію припинення підприємницької діяльності фізичної особи - підприємця за її рішенням - у разі державної реєстрації припинення підприємницької діяльності фізичної особи - підприємця за її рішенням;

2) ксерокопія свідоцтва про смерть фізичної особи, судове рішення про визнання фізичної особи безвісно відсутньою - у разі державної реєстрації припинення підприємницької діяльності фізичної особи - підприємця у зв'язку з її смертю, визнанням її безвісно відсутньою або оголошенням померлою.

Відповідно до статті 18 Закону України «Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань» визначено строки розгляду документів для державної реєстрації підприємств.

Розгляд документів, поданих для державної реєстрації та проведення інших реєстраційних дій, здійснюється у такі строки – щодо юридичних осіб та фізичних осіб - підприємців - протягом 24 годин після надходження документів, поданих для державної реєстрації та проведення інших реєстраційних дій, крім вихідних та святкових днів;

Реєстраційна справа формується в паперовій та електронній формі після внесення до Єдиного державного реєстру запису про державну реєстрацію створення юридичної особи, громадського формування, що не має статусу юридичної особи, державну реєстрацію фізичної особи - підприємця і державну реєстрацію включення відомостей про юридичну особу та фізичну особу - підприємця.

Реєстраційна справа має реєстраційний номер, що присвоюється при внесенні до Єдиного державного реєстру запису про державну реєстрацію створення юридичної особи, громадського формування, що не має статусу юридичної особи, державну реєстрацію фізичної особи - підприємця і державну реєстрацію включення відомостей про юридичну особу та фізичну особу - підприємця.

Реєстраційна справа в паперовій формі зберігається у суб'єкта державної реєстрації за місцезнаходженням юридичної особи, громадського формування, фізичної особи - підприємця: щодо юридичної особи (крім громадського формування) та фізичної особи - підприємця - у виконавчих органах міської ради міст обласного та/або республіканського Автономної Республіки Крим значення, Київській, Севастопольській міських, районних, районних у містах Києві та Севастополі державних адміністраціях;

Суб'єкт державної реєстрації, який провів реєстраційну дію, протягом трьох робочих днів з дня її проведення надсилає документи, подані для проведення реєстрації, відповідному суб'єкту державної реєстрації, уповноваженому зберігати реєстраційні справи.

Реєстраційна справа в паперовій формі зберігається протягом п'яти років з дати внесення до Єдиного державного реєстру запису про державну реєстрацію припинення юридичної особи, громадського формування, що не має статусу юридичної особи, або державну реєстрацію припинення підприємницької діяльності фізичної особи - підприємця. Після закінчення цього строку реєстраційні справи в паперовій формі, не внесені за результатами експертизи їх цінності до Національного архівного фонду, знищуються в установленому законодавством порядку.

Реєстраційна справа в електронній формі зберігається протягом 75 років з дати внесення до Єдиного державного реєстру запису про державну реєстрацію припинення юридичної особи, громадських формувань, що не мають статусу юридичної особи, або державну реєстрацію припинення підприємницької діяльності фізичної особи - підприємця.

За державну реєстрацію справляється адміністративний збір у такому розмірі:

0,3 мінімальної заробітної плати - за державну реєстрацію змін до відомостей про юридичну особу, що містяться в Єдиному державному реєстрі, крім внесення змін до інформації про здійснення зв'язку з юридичною особою;

0,1 мінімальної заробітної плати - за державну реєстрацію змін відомостей про прізвище, ім'я, по батькові або місцезнаходження фізичної особи - підприємця;

75 відсотків адміністративного збору, встановленого цією частиною, - за державну реєстрацію на підставі документів, поданих в електронній формі.

За виправлення технічної помилки, допущеної з вини заявника, справляється адміністративний збір у розмірі 30 відсотків адміністративного збору, встановленого частиною першою цієї статті.

У разі відмови в державній реєстрації адміністративний збір не повертається.

4.4. Ліцензування підприємницької діяльності

Складним і не однозначним проявом державного втручання в підприємницьку діяльність є її ліцензування. Воно, з офіційної точки зору, має на меті захистити інтереси держави та права споживачів. Проте досить часто ліцензування стає серйозною перепорою в розвитку підприємницьких структур. У період розвитку політики дерегуляції кількість ліцензованих видів

підприємництва значно скоротилася, однак практично відразу було запроваджено патентування і сертифікацію окремих видів діяльності.

Окремі види підприємництва, які безпосередньо впливають на здоров'я людей, навколишнє природне середовище та безпеку держави і суспільства, потребують спеціального дозволу — ліцензії. До ліцензованих належать близько 50 видів діяльності, зокрема:

- ▶ пошук та експлуатація корисних копалин;
- ▶ ремонт зброї всіх видів;
- ▶ виготовлення і реалізація медикаментів і хімічних речовин;
- ▶ виготовлення пива, вина, алкогольних напоїв і тютюнових виробів, торгівля ними;
- ▶ медична та ветеринарна практика;
- ▶ юридичні послуги;
- ▶ створення та утримання гральних закладів, організація азартних ігор;
- ▶ міжнародні транспортні послуги;
- ▶ агентування морського торговельного флоту;
- ▶ охоронна діяльність;
- ▶ діяльність, пов'язана з використанням радіоактивних речовин, ядерних матеріалів і джерел іонізуючого випромінювання;
- ▶ видобування дорогоцінних металів і каменів, виготовлення та реалізація виробів із них;
- ▶ будівельні, будівельно-монтажні та будівельно-ремонтні роботи;
- ▶ інші види за затвердженням переліком.

Перелік ліцензованих видів діяльності донедавна містив понад 120 видів, останнім часом він дещо скоротився (до 80 видів). За висновками міжнародних експертів цей перелік залишається надмірним.

Для здійснення ліцензованого виду підприємницької діяльності потрібно отримати відповідну ліцензію та дотримуватись певних умов і правил здійснення саме цього виду діяльності (ліцензійних умов).

Ліцензія— це дозвільний документ, що видається Кабінетом Міністрів України або уповноваженим ним органом виконавчої влади, згідно з яким його власник має право на здійснення певного виду підприємницької діяльності, що потребує такого дозволу.

По визначенню ліцензія - це документ, видаваний Кабінетом Міністрів України або уповноваженим їм органом, відповідно до якого власник ліцензії має право займатися певним видом підприємницької діяльності. При цьому існує цілий ряд видів діяльності, якими можуть займатися винятково державні підприємства.

Суб'єкти підприємницької діяльності, які здійснюють ліцензійні види діяльності без ліцензії, виданої у встановленому порядку, несуть відповідальність згідно із законодавством. Перелік видів діяльності, що підлягають ліцензуванню, є вичерпним і не може бути розширений. Контроль за видачею ліцензій здійснює Ліцензійна палата, за переліком ліцензованих видів діяльності — Державний комітет з регулятивної політики і підприємництва (Держком-підприємництва).

Для отримання ліцензії на кожен вид ліцензованої діяльності суб'єкт підприємництва подає органу, який уповноважений видавати ліцензію, заяву встановленого зразка, в якій зазначаються:

- ▶ відомості про заявника (фізичні особи — прізвище, ім'я, по-батькові, паспортні дані, місце проживання, ідентифікаційний номер; юридичні особи — назва, місце розташування, організаційно-правова форма, банківські реквізити, ідентифікаційний код);

- ▶ вид діяльності, на який передбачається отримати ліцензію;
- ▶ рівень виконання ліцензійних умов;
- ▶ заявлений термін дії ліцензії.

До заяви додають такі документи:

а) фізичні особи.

- ▶ копію документів, що засвідчують рівень освіти та кваліфікації, необхідних для здійснення певного виду діяльності;

- ▶ документ про внесення плати за ліцензію (подається після отримання принципової згоди на видачу ліцензії);

- ▶ копію свідоцтва про державну реєстрацію;

б) юридичні особи.

- ▶ копію свідоцтва про державну реєстрацію;

- ▶ документ про внесення плати за ліцензію (подається після отримання принципової згоди на видачу ліцензії);

- ▶ копії установчих документів (у статуті зазначаються види діяльності, що ліцензуються).

Подана заява щодо більшості видів ліцензованої діяльності після заповнення дозвільної частини ліцензійним органом та візування дозволу повертається заявнику і набуває статусу ліцензії. Заявник несе повну відповідальність за достовірність відомостей, поданих у заяві, та достовірність доданих документів.

Ліцензія видається конкретному суб'єкту підприємницької діяльності і не може бути передана іншому суб'єкту. У разі втрати ліцензії дублікат не видається. При перереєстрації або реорганізації підприємства дія ліцензії не поширюється на нове підприємство.

Рішення про видачу або відмову у видачі ліцензії (із зазначенням причин відмови) видається в письмовій формі упродовж не більш як 30 днів з дня одержання заяви та необхідних документів. Відмову можна оскаржити у суді.

У видачі ліцензії може бути відмовлено у разі:

- ▶ виявлення недостовірних даних у документах;
- ▶ неможливості заявника здійснювати певний вид діяльності відповідно до діючих ліцензійних вимог.

Термін дії ліцензії встановлюється органом, що видає ліцензію, але не може бути меншим ніж три роки. Дія ліцензії може бути продовжена на новий термін за заявою суб'єкта підприємництва.

Орган, що видав ліцензію, має право призупинити її дію або анулювати. Призупиняється дія ліцензії у разі:

- ▶ порушення ліцензійних умов;
- ▶ невиконання у встановлений термін обов'язкових розпоряджень ліцензійного або іншого органу, уповноваженого Кабінетом Міністрів, щодо додержання ліцензійних умов.

Після усунення порушень, що призвели до призупинення дії ліцензії, її дія поновлюється відповідним органом.

Ліцензія може бути анульована, якщо:

- ▶ виявлено завідомо недостовірні дані у заяві на отримання ліцензії або доданих документах;
- ▶ ліцензію передано іншому суб'єкту підприємництва;
- ▶ скасовано державну реєстрацію суб'єкта підприємництва;
- ▶ повторно грубо порушено ліцензійні умови.

Ліцензія вважається анульованою з дати прийняття відповідного рішення або скасування державної реєстрації суб'єкта підприємництва.

Рішення про призупинення або анулювання дії ліцензії може бути оскаржене в судовому порядку.

Якщо змінилися місцезнаходження суб'єкта підприємництва, назва або інші дані, наведені у заяві про надання ліцензії, то ліцензія підлягає переоформленню. Для цього слід подати заяву та документи, що підтверджують зміни.

У разі здійснення роздрібної та оптової торговельної діяльності, надання побутових та інших платних послуг населенню суб'єкт підприємництва має отримати торговий патент.

4.5. Управління новим підприємством. Стадії розвитку фірми

Успішний розвиток нового підприємства залежить від ряду внутрішніх факторів, таких як: обсяг реалізації продукції, контроль за якістю продукції та

своєчасністю її поставок, розмір капіталу, фінансова стійкість підприємства, компетентність управлінських кадрів і кваліфікація виробничого персоналу, гнучка інноваційна політика, ефективна організаційна структура управління підприємством.

Підприємницьке керування на новому підприємстві потребує:

- концентрації уваги на ринку;
- фінансового передбачення, особливо в плануванні і регулюванні готівки;
- створення вищої управлінської ланки задовго до того, як нове підприємство відчує в цьому реальну потребу, і задовго до появи в нього реальної можливості дозволити собі мати цей підрозділ;
- уміння визначати ділянки найбільше ефективного застосування своїх сил і здібностей.

Етапи розвитку підприємства

Більшість фірм проходить у своєму розвитку кілька етапів. Це етапи входження в ринок, зростання, зрілості, спаду.

При вході до ринку підприємство має невеликий прибуток, а іноді зазнає збитків, тому що обсяги продажів невеликі, а витрати на організацію виробництва і збуту істотні. Цей етап безумовно дуже важливий з точки зору подальшого розвитку.

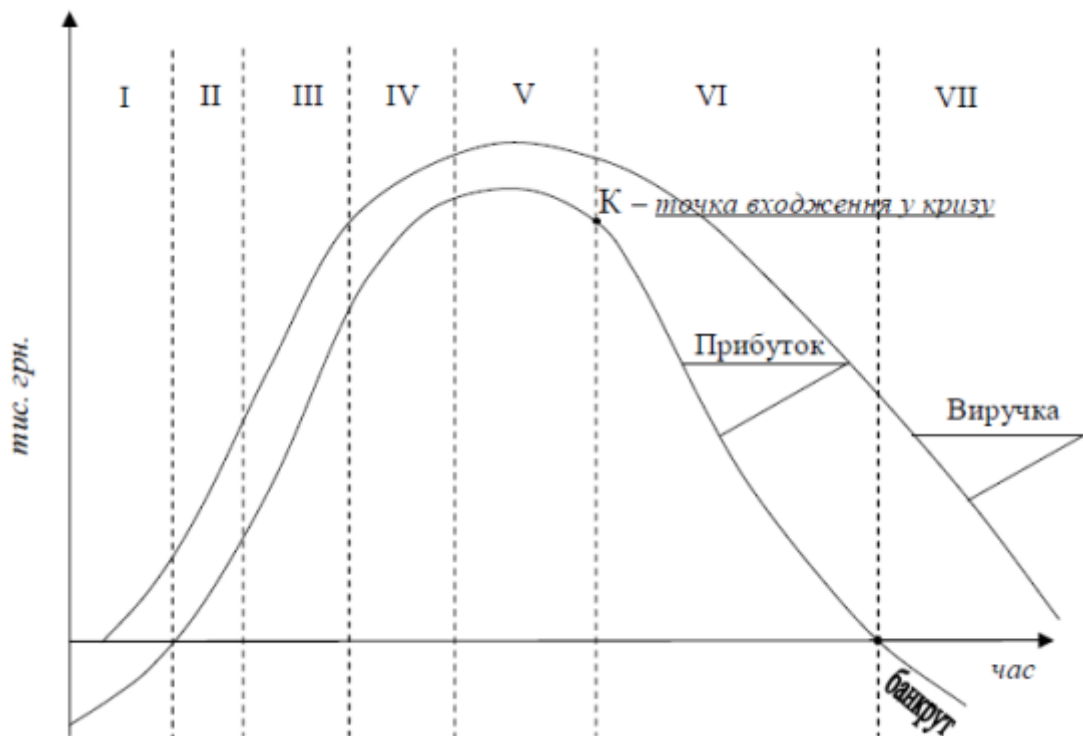
Етап зростання відрізняється від попереднього в першу чергу високими темпами економічного зростання, наприклад, збільшенням обсягу продажів. Підприємство отримує можливості пошуку нових напрямків діяльності, нових ринків або їх сегментів, освоєння випуску нової продукції і т.п. Економічне зростання підприємства є основною метою стратегічного менеджменту, а також показником ефективності останнього. У цей період окремі компанії проводять агресивну дивідендну політику і затверджуються у власній економічній стратегії.

Найбільш тривалим є етап зрілості. На даному етапі у підприємства можуть сповільнюватися темпи економічного зростання.

Підприємство може неодноразово коректувати, а то й переглядати свою економічну стратегію та її складові. У кращих підприємств йде суцільний процес вдосконалення виробленого продукту і пристосування своїх можливостей до мінливих умов ринку.

На етапі спаду економічне зростання завжди призупиняється. Можуть спостерігатися тривалі періоди зменшення обсягу продажів, прибутку, конкурентоспроможності, ослаблення фінансової стійкості, погіршення інших економічних характеристик. На цьому етапі багато підприємств йдуть з ринку. Етап спаду пов'язаний як з об'єктивними зовнішніми факторами, так і з

прорахунками підприємства в Києві, застарілої економічної стратегії, слабкою роботою менеджерів і ін.. На кожному етапі розвитку підприємство повинне сформулювати адекватні йому стратегію і тактику.



На початковій стадії своєї діяльності підприємець стикається з багатьма проблемами. Перша з них - знайти себе в господарському просторі, знайти свою "господарську нішу". Підприємцеві належить вивчити стан ринку, пропозиції та попит на ті чи інші товари в зацікавленій його галузі, регіоні. Слід передбачити можливі перешкоди та обмеження, вивчити можливість одержання пільг - позичкових, податкових і ін.. Таким чином визначаються загальні умови інвестування коштів.

Усі ці дані відкриті, доступні, містяться в публікаціях, у статистичній інформації, законодавчих актах. Доповнити цю інформацію можуть обізнані приватні особи. Цій нерідко дуже цінною інформацією не слід нехтувати.

Визначивши таким чином свою "господарську нішу", підприємець може встановлювати спеціалізацію свого підприємства.

Для цього потрібно оцінити можливості майбутніх споживачів, дізнатися всі можливі відомості про конкурентів, вирішити питання про техніку і технології, з допомогою яких буде вироблятися продукція.

Важливе значення має вибір форми підприємництва, у першу чергу вибір між підприємництвом індивідуальним і колективним. Обравши

індивідуальну форму, підприємець діє на свій страх і ризик. У випадку невдачі власник несе повну відповідальність за зобов'язаннями підприємства і розплачується своїми засобами, своїм майном.

Зробивши вибір на користь колективної форми, підприємець поділяє відповідальність з партнерами по підприємству. Така форма дозволяє зменшити ризик, залучити додаткові ресурси.

Наступний крок - формування виробничої бази. Підприємцю доведеться придбати або взяти в оренду виробничі і складські приміщення, обладнання, верстати, інструмент, придбати сировину і матеріали, напівфабрикати, комплектуючі вироби, залучити робочу силу. Підприємство вступає у відносини з виробниками обладнання, постачальниками сировини і матеріалів, з посередницькими фірмами. Потреба в працівниках можна забезпечити шляхом особистого підбору, на біржі праці, через оголошення в пресі і іншими шляхами.

Важливий етап - залучення фінансових засобів. Власних засобів у підприємця для початку і розвитку справи, як правило, недостатньо. Дефіцит коштів можна перебороти шляхом випуску акцій, тобто частковою передачею прав на участь у капіталі і прибутку підприємства; випуску власних боргових зобов'язань і, нарешті, одержанням позик у комерційних банках. Тут підприємство вступає у взаємини з юридичними і фізичними особами, які придбавають його акції або боргові зобов'язання, а також з комерційними банками. Кредити банку поділяються на короткострокові, середньострокові і довгострокові. Специфіка перехідного періоду до ринку в нашій країні привела до того, що найбільший інтерес для обох сторін - і підприємства, і банку - становлять короткострокові позички, які видаються банками, як правило, на 30, 60 і 90 днів, тобто до трьох місяців.

Надання банками кредитів підприємствам нерідко супроводжується різними видами страхових операцій. Страхування можуть підлягати будівлі, запаси матеріальних цінностей та ін.. У цьому випадку підприємства вступають у ділові взаємини зі страховими компаніями.

Випускаючи акції, облігації, інші цінні папери або здобуваючи їх, підприємства звертаються до фондового ринку - ринку цінних паперів. Перелік організацій, з якими підприємства вступають тут у взаємини, досить великий. Насамперед це різні фондові біржі, кредитно-фінансові інститути, інвестиційні фонди, індивідуальні інвестори та ін.

Створення життєздатного організму управління підприємством. Основною проблемою є створення нового підприємства життєздатного налагодженого організму, в рамках якого працівники чітко усвідомлюють мету своєї діяльності і способи її досягнення. Якщо новостворене підприємство не

перетворюється в налагоджене і кероване виробництво, воно приречене на провал, незважаючи ні на яку блискучу підприємницьку ідею, залучений великий капітал, належну якість продукції і навіть існування високого попиту на неї.

Сучасне управління — це особлива сфера економічних відносин, що має свою логіку розвитку.

Відомий англійський економіст Альфред Маршал (1842— 1924) виділив управління в окремий фактор виробництва поряд із трьома традиційними — капіталом, працею, землею.

Суть управлінської діяльності полягає у впливі на процес через прийняття рішень. Необхідність управління пов'язана з процесами поділу праці на підприємстві і відокремленням управлінської праці від виконавчої.

Зростання значення фактору управління в епоху науково-технічної революції послужило основою для появи концепції “менеджеріальної революції”, згідно з якою влада переходить від власників до управлінців.

Основоположником управління вважається американський інженер і дослідник Ф. Тейлор (1856—1915). Запропонована ним раціоналізація праці і відносин на виробництві дозволила корінним чином змінити організацію і управління, а значить і ефективність виробництва. Ф. Тейлор розглядав управління як „мистецтво знати точно, що слід зробити і як це зробити найкращим і найдешевшим способом”.

На сьогоднішній день у світовій практиці використовують три інструменти

управління:

- ✓ ієрархію;
- ✓ культуру;
- ✓ ринок;

Кожен з них є домінуючим в тій чи іншій економічній системі, наприклад, ієрархія в адміністративно-командній економіці.

Наука управління за останні два — три десятиріччя пережила більш глибокі зміни, ніж за весь попередній період свого розвитку. Вдосконаленню управлінської практики посприяв прогрес в оргтехніці і те, що відбувається сьогодні в теорії і практиці управління, називається “тихою управлінською революцією”. Її початок співпав із вступом західного суспільства в інформаційну стадію. На зміну старій раціоналістичній концепції управління приходить нова неформальна, яку прийнято називати маркетинговою, інформаційною.

Суть раціоналістичної концепції полягає, в переконанні, що успіх фірми залежить від раціональної організації виробництва, зниження затрат за рахунок використання внутрівиробничих резервів, ефективності використання

виробничих ресурсів, тобто від внутрішніх факторів. Фірма розглядається як замкнута система, мета і завдання якої є заданими і стабільними протягом тривалого періоду часу. Основа стратегії такої фірми — поглиблення спеціалізації виробництва, організаційна структура будується за функціональним принципом, вирішальне значення має контроль.

Неформальна концепція має за основу ситуаційний підхід до управління. Фірма розглядається як живий організм, як відкрита система і головна передумова її успіху лежить поза нею. Успіх пов'язується з тим, наскільки успішно фірма вписується в зовнішнє середовище (економічне, соціальнополітичне, науково-технічне) і пристосовується до нього. Ситуаційний підхід до управління означає, що вся внутрішня будова системи управління є відповіддю на різні впливи зовнішнього середовища. Організаційні механізми пристосовуються до нових проблем і виробітки нових рішень.

Реалізацією цього нового підходу стало стратегічне управління, яке передбачає врахування майбутніх станів середовища у розробці стратегії розвитку фірми.

Принципи управління, актуальні і сьогодні, розробив сучасник Ф. Тейлора француз А. Файоль. Всі здійснювані на підприємстві операції він поділив на шість груп:

- ✓ технічні;
- ✓ обчислювальні;
- ✓ комерційні;
- ✓ охорона майна і осіб;
- ✓ фінансові;
- ✓ адміністративні.

Власне до управління він відніс останню групу і вважав, що процес управління полягає в тому, щоб передбачати, організовувати, узгоджувати, розпоряджатися, контролювати.

В управлінні сучасною економікою зазвичай керуються такими принципами:

- чіткого розподілу праці;
- додержання дисципліни і порядку;
- повноваження і відповідальність;
- використання мотивації високопродуктивної праці;
- забезпечення рівної справедливості для всіх;
- впевненості в постійності і стабільності роботи;
- дотримання взаємовідносин із співробітниками згідно ієрархічного ланцюга;

- заохочення ініціативи.

Основою використаних методів управління є закони, закономірності і принципи суспільного виробництва, науково-технічний рівень розвитку фірми, підприємства, соціальні, правові і психологічні відносини між людьми.

Методи управління поділяються на:

- економічні;
- адміністративно-правові;
- соціально-психологічні.

Економічні методи управління — це прийоми і способи управління, які мають в своїй основі використання економічних законів, економічних інтересів і показників. Ці методи включають:

- ❖ матеріальну відповідальність;
- ❖ стимулювання;
- ❖ ціноутворення;
- ❖ податки;
- ❖ державне регулювання.

Адміністративно-правові методи управління передбачають юридичний (правовий) і адміністративний вплив на відносини людей в процесі виробництва, оскільки ці відносини регулюються певними правовими нормами:

- ✓ законодавчими актами;
- ✓ положеннями;
- ✓ інструкціями;
- ✓ наказами і розпорядженнями.

Адміністративно-правові методи передбачають і застосування відповідних матеріальних, адміністративних і карно-правових санкцій.

Соціально-психологічні методи управління реалізують мотиви соціальної поведінки людини, оскільки традиційні форми матеріального заохочення поступово втрачають свій стимулюючий вплив. Ці методи передбачають вивчення соціальних запитів та інтересів членів колективу, середовища виробництва, громадської думки.

Всі ці методи повинні поєднуватись і створювати необхідний арсенал засобів для найефективнішого управління фірмою.

Кожна фірма є унікальною, тому не існує єдиної моделі управління. Нижче наводяться фактори, що визначають вибір цієї моделі.

Фактори, що визначають її вибір:

- розмір фірми;
- характер продукції, що випускається;
- характер середовища.

10 найпопулярніших методик для генерування ідей

Як відомо, основним способом вирішення творчих питань є пошук нових ідей. На це деколи витрачається неймовірна кількість ресурсів, однак знайти вірне рішення вдається далеко не завжди. Журнал “Секрет фірми” зробив дуже корисну підбірку технік від відомих авторів, які можуть допомогти вам краще орієнтуватися в потоці думок і доводити до логічного пояснення заповітну ідею.

1. Брейнштормінг

Автор — Алекс Осборн (Alex Osborn)

Основний принцип полягає в тому, щоб розвести в часі генерування ідей та її критику. Кожен учасник висуває ідеї, інші намагаються їх розвивати, а аналіз отриманих рішень проводиться пізніше. Іноді використовують «німий» варіант мозкового штурму — брейнрайтинг (brainwriting), коли ідеї записуються на паперці, який учасники передають одне одному, вносячи нові міркування, що виникли. Ще одна модифікація брейнштормінгу — метод номінальних груп, суть якого полягає у розділенні висунутих ідей від їх авторів, що створює сприятливі умови для висунення будь-яких ідей будь-яким учасником наради.

2. Шість капелюхів

Автор — Едвард де Боно (Edward de Bono)

Методика дозволяє впорядкувати творчий процес за допомогою уявного надягання однієї з шести кольорових капелюхів. Так, у білому людина неупереджено аналізує цифри і факти, потім надягає чорний і у всьому шукає негатив. Після цього настає черга жовтого капелюха — пошуку позитивних сторін проблеми. Надівши зеленого капелюха, людина генерує нові ідеї, а в червоному може дозволити собі емоційні реакції. Нарешті, у синьому підводяться підсумки. Едвард де Боно також автор концепції латерального мислення, «моделі віяла» та методу провокацій.

3. Ментальні карти

Автор — Тоні Б'юзен (Tony Buzan)

На його думку, креативність пов'язана з пам'яттю, а значить, зміцнення пам'яті покращить і якість креативних процесів. Однак традиційна система запису із заголовками та абзацами перешкоджає запам'ятовуванню. Б'юзен запропонував помістити в центр листа ключове поняття, а всі асоціації, гідні запам'ятовування, записувати на гілках, що йдуть від центру. Не забороняється підкріплювати думки графічно. Процес малювання карти сприяє появі нових асоціацій, а образ отриманого «дерева» надовго залишиться в пам'яті.

4. Синектика

Автор — Вільям Гордон (William Gordon)

Гордон вважає, що основне джерело креативності полягає у пошуку аналогій. Спочатку потрібно вибрати об'єкт і намалювати таблицю для його аналогій. У першому стовпчику записують всі прямі аналогії, у другому — непрямі (наприклад, заперечення ознак першого стовпчика). Потім потрібно співставити ціль, об'єкт і непрямі аналогії. Скажімо, об'єкт — олівець, завдання — розширення асортименту. Пряма аналогія — об'ємний олівець, її заперечення — плоский олівець. Результатом буде олівець-закладка.

5. Метод фокальних об'єктів

Автор — Чарльз Байтінг (Charles Whiting)

Ідея полягає в тому, щоб об'єднати ознаки різних об'єктів в одному предметі. Наприклад, взяли звичайну свічку і поняття «Новий рік». Новий рік асоціюється з іскристим бенгальським вогнем; цю ознаку можна перенести на свічку. Якщо бенгальську свічку стерти в порошок і додати його в віск, вийде «новорічна» свічка з іскристою крихтою всередині.

6. Морфологічний аналіз

Автор — Фріц Цвіккі (Fritz Zwicky)

Об'єкт потрібно розкласти на компоненти, вибрати з них кілька істотних характеристик, змінити їх і спробувати з'єднати знову. На виході вийде новий об'єкт. Наприклад, потрібно придумати візитівку для парфумерної компанії. Якщо змінити класичну прямокутну форму і вплив на органи чуття, може вийти трикутна візитка з запахом парфумів.

7. Непрямі стратегії

Автори — Брайан Ено (Brian Eno) і Пітер Шмідт (Peter Schmidt)

Береться колода карт, на яких записаний набір команд (наприклад, «дай волю злості», «вкради рішення» тощо). Під час створення нової ідеї потрібно витягувати карту і намагатися слідувати її вказівкам.

8. Автобус, ліжко, ванна

Метод заснований на переконанні, що нова ідея не лише зріє в глибинах підсвідомості, але й активно рветься назовні. І щоб вона проявилася, потрібно лише не заважати їй. Нова ідея може прийти в голову де завгодно, навіть у малопридатних для цього місцях. Класичний приклад — Архімед з його ванною.

9. Розшифровка

Береться незрозумілий напис чужою мовою — скажімо, ієрогліфи. У голові людини, яка її розглядає, будуть народжуватися різні асоціації. Один викладач, наприклад, «побачивши» воду і три кола, вирішив відкрити свою справу і зайнявся доставкою устриць.

10. Пастка для ідей

Цей прийом полягає в інвентаризації всіх виникаючих ідей: їх можна наговорювати на диктофон, фіксувати в зошити тощо. А потім, коли виникне необхідність, звертатися до своїх записів. Насправді методів генерування та оцінювання творчих ідей дуже багато. Варто згадати ще метод 3-х стільців Уолта Діснея та метод «Work-Out» від General Electric, про які ми писали у блозі.

Питання для самоконтролю

1. Що являє собою підприємницька ідея?
2. З яких джерел формується початковий капітал підприємництва?
3. Основні етапи створення власної справи.
4. Що може бізнес-план?
5. Резюме бізнес-плану.
6. Як здійснюється державна реєстрація підприємства?

Лекція 5. Сутність та види організаційно-правових форм підприємств. Організаційно-економічні форми підприємництва.

План лекції

5.1 Сутність організаційно-правових форм

5.2 Державні та муніципальні унітарні підприємства

5.3 Виробничі кооперативи

5.4 Господарські товариства

5.5 Поняття об'єднання підприємств

5.6 Види об'єднань підприємств

5.7 Види господарських об'єднань

5.8 Статус підприємства - учасника об'єднання підприємств

5.1 Сутність організаційно-правових форм господарювання

Підприємницька діяльність відбувається у різних організаційноправових формах. Ознайомлення з ними має неабияке значення при організації власного бізнесу: адже від правильного вибору форми діяльності майбутньої фірми багато в чому залежать її життєздатність, становище у ринковому середовищі, еволюція подальших напрямків розвитку. Вибір організаційно-правової форми підприємництва детермінований багатьма чинниками, серед яких основне місце займає безпосередній зміст діяльності підприємства, що створюється, його відповідність чинному законодавству.

При виборі організаційної форми функціонування підприємництва необхідно звернути увагу на такі питання:

- які умови при створенні підприємства найбільше влаштовують підприємця;
- які витрати доведеться понести на першому етапі;
- чи буде притягуватися особисте майно власників підприємства у разі розрахунків з кредиторами внаслідок банкрутства чи ліквідації підприємства або з інших причин;
- як можна буде передати право власності всього чи частини підприємства іншим фірмам чи особам;
- яким чином можна залучити додатковий капітал
- наскільки активно власник підприємства може брати участь в управлінні підприємством;
- яким чином обрана організаційна форма впливатиме на перспективи розвитку підприємства.

Кожна із форм підприємництва має і позитивні сторони, і недоліки. Але, крім того, перебуває у великій залежності від мотивів самого підприємця, його можливостей і здібностей.

У найбільш узагальненому вигляді організаційно-правові форми підприємництва можна поділити на такі групи:

- 1) державні та муніципальні унітарні підприємства;
- 2) виробничі кооперативи;
- 3) повні товариства;
- 4) командитні товариства;
- 5) товариства с обмеженою відповідальністю;
- 6) акціонерні товариства.

5.2 Державні та муніципальні унітарні підприємства

Державні та муніципальні унітарні підприємства. Цим підприємством визначається комерційна організація, яка не має права власності на майно, закріплене за нею власником. Унітарні підприємства мають ряд особливостей, які відрізняють їх від інших комерційних організацій.

1. У форму господарювання унітарного підприємства покладено *принцип унітарності*, на відміну від інших комерційних організацій, у основі яких лежить принцип корпоративності. Принцип унітарності означає, що ця комерційна організація не має право власності на закріплене за нею майно. Власником цього майна залишається засновник цієї організації, тобто держава.

2. Майно унітарного підприємства є неподільним і ні при яких умовах не може бути розподілено за вкладами, частинами і паями, у тому числі між робітниками унітарного підприємства. У цьому полягає головна відміна унітарного підприємства від інших комерційних організацій – товариств і виробничих кооперативів.

3. Унітарні підприємства мають *особистий майновий статус*, згідно з яким право власності зберігається за засновником, а майно закріплюється за унітарним підприємством лише на обмежених правах.

4. Суттєвою особливістю, яка відрізняє унітарне підприємство від інших комерційних організацій, є *управління* таким підприємством. Керівник унітарного підприємства назначається власником або уповноваженим органом, їм він і підзвітний.

Залежно від того кому належить власність, унітарні підприємства можуть бути державними або муніципальними.

Залежно від прав, які надає засновник унітарні підприємства підрозділяються на дві категорії:

- на праві господарського ведення;

- на праві оперативного управління.

Право господарського ведення – це право державного або муніципального унітарного підприємства володіти, користуватися та розпоряджатися майном власника в межах, які установлені законом, або іншими правовими актами.

Право оперативного управління – це право установи чи підприємства володіти, користуватися та розпоряджатися закріпленим за ним майном власника в межах, які установлені законом, відповідно до цілей його діяльності, завдань власника і призначення майна.

Різниця між правом господарського ведення і правом оперативного управління полягає в змісті та обсязі прав, які підприємству надає власник на закріплене за ними майно. Право господарського ведення ширше права оперативного управління. Тобто підприємство, яке функціонує на основі права господарського ведення, має більшу самостійність в управлінні, ніж підприємство, засноване на праві оперативного управління.

Засновники унітарних підприємств, що засновані на праві господарського ведення, не відповідають за обов'язками підприємства, у випадку, коли в банкрутстві підприємства повинен сам засновник. При неспроможності підприємств, заснованих на праві оперативного управління, держава несе відповідальність за обов'язками цього підприємства. Із цього слідує, що таке підприємство, в принципі не може бути банкрутом.

5.3 Виробничі кооперативи

Виробничим кооперативом є добровільне об'єднання громадян на підставі членства для спільної виробничої або іншої господарської діяльності (виробництво, переробка, збут виробничої, сільськогосподарської продукції, виконання робіт, торгівля, побутове обслуговування, надання інших послуг), заснований на їх особистій участі та поєднанні його членами майнових пайових внесків.

Засновницьким документом виробничого кооперативу є *статут*, який затверджується загальними зборами його членів. Майно, яке знаходиться у власності виробничого кооперативу, поділяється на паї, згідно зі статутом кооперативу. Прибуток кооперативу розподіляється між його членами, згідно з їх трудовою участю, якщо інше не передбачено законом і статутом кооперативу. В цьому ж порядку розподіляється майно, яке залишилось після ліквідації кооперативу і задоволення вимог його кредиторів.

Вищий орган управління кооперативом – загальні збори його членів. Член кооперативу має один голос при прийнятті рішень загальними зборами. Він має право добровільно вийти з кооперативу. В цьому випадку йому має

бути виплачена вартість паю або видано майно, яке відповідає його паю, а також здійснені інші виплати, передбаченні статутом кооперативу.

Виробничий кооператив може бути добровільно реорганізовано в господарське товариство чи ліквідовано.

Переваги виробничого кооперативу:

1. Прибуток кооперативу розподіляється між його членами не пропорційно їх внескам, а згідно з їх трудовою участю. В такому ж порядку розподіляється майно, яке залишилось після ліквідації кооперативу і задоволення потреб кредиторів. Такий порядок матеріального розподілення мотивує кожного члена кооперативу більш добросовісно відноситися до своєї праці.

2. Законом не обмежується кількість членів кооперативу, що надає більші можливості фізичним особам вступати до кооперативу.

3. Рівні права всіх членів в управлінні кооперативом, оскільки кожен з них має тільки один голос.

Недоліки: у зв'язку з тим, що кількість членів у кооперативі не має бути менше п'яти, суттєво обмежуються можливості їх створення; кожен член кооперативу має обмежену відповідальність по боргам кооперативу.

5.4 Господарські товариства

Це найбільш розповсюджена форма колективного підприємництва. Вони підрозділяються на :

Повним товариством є таке, учасники якого, згідно з укладеними між ними угодами, займаються підприємницькою діяльністю від імені товариства і несуть відповідальність за його обов'язками власним майном.

Повне товариство створюється та діє на підставі засновницького договору, який має бути підписаний усіма його учасниками. Управління діяльністю повного товариства здійснюється за загальною згодою всіх учасників. Кожен учасник повного товариства має один голос, якщо засновницьким договором не передбачено інший порядок визначення кількості голосів його учасників.

Прибуток та збитки повного товариства розподіляються між його учасниками пропорційно їх часткам у капіталі товариства.

Особливості повного товариства:

1. Підприємницька діяльність його учасників визнається діяльністю самого товариства як юридичної особи;

2. При нестачі майна товариства, для погашення його боргів, кредитори мають право вимагати задоволення з особистого майна кожного з учасників. Тому діяльність товариства заснована на довірчих стосунках усіх його

учасників, зміна яких може стати причиною припинення діяльності товариства. Комерційна практика показує, що такі товариства найчастіше стають формою сімейного підприємництва.

3. Кожен з учасників повного товариства займається підприємницькою діяльністю від імені товариства в цілому, тому для створення і функціонування повного товариства не потрібен статут, який встановлює компетентність його органів. Єдиним засновницьким документом такої комерційної організації служить засновницький договір.⁵⁸

Товариством з обмеженою відповідальністю (ТОВ) – засноване одним або декількома особами товариство, статутний капітал якого поділений на частки, розміри їх визначені засновницькими документами. Учасники такого товариства не відповідають за його обов’язками, і несуть ризик збитків, що пов’язані з діяльністю товариства, в межах вартості внесених вкладів. ТОВ має у власності майно, яке обліковується на самотійному балансі, може від свого імені здійснювати майнові і особисті не майнові права, нести обов’язки, бути позивачем і відповідачем у суді.

ТОВ вважається створеним як юридична особа з моменту його державної реєстрації. Воно створюється без обмеження термінів, якщо інше не передбачене в його статуті.

Кількість учасників товариства з обмеженою відповідальністю не повинно перевищувати 100 членів, що встановлене законом. Всі інші особи, наняті в це підприємство є найманими робітниками. У випадку перевищення кількості членів, ТОВ повинно бути перетворено в акціонерне товариство або кооператив.

Засновницькими документами ТОВ є засновницький договір, підписаний його засновниками і затверджений статут. Коли товариство засновується однією особою, його засновницьким документом є статут.

Статутний капітал ТОВ складається із вартості вкладів його учасників і його розмір не може бути менше суми, яка визначена законом про товариство з обмеженою відповідальністю. На момент реєстрації ТОВ, статутний капітал має бути внесений його учасниками не менш ніж наполовину, а друга частина вноситься протягом року.

Вищим органом ТОВ є загальні збори його учасників. Поточне керівництво діяльністю ТОВ здійснює підпорядкований загальним зборам виконавчий орган, який може бути як колегіальним, так і особистим, причому останній може і не бути учасником товариства. Учасники мають кількість голосів, пропорційно розміру їх часток у статутному фонді. На загальних зборах учасники товариства обирають голову. До компетенції зборів учасників відноситься:

- 1) визначення основних напрямків діяльності товариства, затвердження його планів та звітів про їх виконання;
- 2) зміна статуту товариства;
- 3) встановлення розміру, форми і порядку внесення учасниками додаткових внесків;
- 4) вибір чи відзив членів правління ТОВ;
- 5) вирішення питання про придбання товариством частки учасника;
- 6) створення, реорганізація і ліквідація філіалів, затвердження положень про них;
- 7) винесення рішень про притягнення до майнової відповідальності посадових осіб товариства;
- 8) затвердження правил, процедур та інших внутрішніх документів товариства, визначення організаційної структури товариства;
- 9) виключення учасника з товариства;
- 10) визначення умов оплати праці посадових осіб ТОВ і його філіалів;
- 11) затвердження договорів, які укладені на суму вище за вказану в статуті товариства;
- 12) прийняття рішень щодо припинення діяльності товариства, призначення ліквідаційної комісії, затвердження ліквідаційного балансу.

Стосовно всіх інших питань рішення приймаються простою більшістю голосів.

Товариство може бути добровільно ліквідоване або реорганізоване в спеціалізоване товариство чи виробничий кооператив за рішенням його учасників.

Товариство з обмеженою відповідальністю має такі особливості:

- 1) ТОВ є різновидом об'єднання капіталів, яке не потребує обов'язкової особистої участі своїх членів у справах товариства;
- 2) розподіл статутного капіталу товариства на частки учасників і відсутність відповідальності останніх по боргам товариства;
- 3) законом передбачаються більш високі вимоги до статутного капіталу, його визначення та формування ніж до капіталу інших товариств. Понад усього, розмір цього капіталу ні при яких умовах не може бути менше мінімальної суми, яка визначена законом.

Переваги товариств з обмеженою відповідальністю:

- можливість швидкого акумулювання значних коштів;
- ТОВ може бути засновано однією особою;
- члени товариства несуть обмежену відповідальність з обов'язками товариства.

Недоліки товариств з обмеженою відповідальністю:

- статутний капітал не може бути менше за величину, яка встановлена
- законодавством;
- ТОВ менш приваблива для кредиторів, тому що члени товариства несуть тільки обмежену відповідальність за обов'язками товариства.

Акціонерним є товариство, статутний капітал якого розділяється на певну кількість акцій. Учасники акціонерного товариства не відповідають за його обов'язками і несуть ризик збитків, що пов'язані з діяльністю товариства, в межах вартості належних їм акцій. У цьому плані акціонерні товариства близькі до товариств з обмеженою відповідальністю, але між ними є і суттєва різниця.

1. Організація статутного капіталу акціонерного товариства інша – тут має місце повна рівність часток і обов'язкове їх оформлення акціями.

2. Акціонер під час виходу з товариства не може вимагати ніяких виплат (ні грошових, ні майнових), оскільки здійснити цей вихід можна лише єдиним засобом – шляхом продажу своїх акцій іншій особі. Таким чином, акціонерне товариство, на відміну від товариства з обмеженою відповідальністю має гарантію того, що при виході його учасників, основний капітал товариства не буде зменшено. Це дає акціонерному товариству дві основні переваги:

1. Можливість сконцентрувати більший капітал, який спочатку належав роздібненим вкладникам.

2. Можливість швидкого відчуження та придбання акцій, особливо за допомогою біржового механізму і представницьких акцій, що означає по суті можливість швидкого переливу великого капіталу із однієї сфери діяльності в іншу, в залежності від кон'єктури, яка склалася.

Нормальне і ефективне функціонування акціонерних товариств, як свідчить світова практика, можливе лише в умовах розвиненого акціонерного законодавства.

Акціонерні товариства можуть бути *відкриті та закриті*. Акціонерне товариство, учасники якого можуть продавати свої акції без згоди інших акціонерів, називається *відкритим акціонерним товариством* (ВАТ). Таке товариство може проводити відкриту підписку на акції, які воно випускає та їх вільний продаж на умовах, які встановлюються законом.

Акціонерне товариство, акції якого розподіляються тільки серед його засновників чи іншого, заздалегідь визначеного кола осіб, називається *закритим акціонерним товариством* (ЗАТ). Воно не може проводити відкриту підписку на акції, які воно випускає, або пропонувати їх для придбання необмеженому колу осіб.

Відкрите акціонерне товариство зобов'язане кожен рік оприлюднювати річний звіт, бухгалтерський баланс, розрахунок прибутків та збитків. Ця дуже важлива обставина надає можливість знайомиться з діяльністю акціонерного товариства та контролювати її.

Для закритих акціонерних товариств публічне ведення справ не передбачається – воно необхідне лише у випадках, визначених законом.

Статут є єдиним засновницьким документом акціонерного товариства, йому не потрібен засновницький договір.

Вищий орган управління акціонерним товариством – збори акціонерів. В акціонерному товаристві, де чисельність акціонерів більше 50 осіб, повинна створюватися спостережна рада, яка представляє інтереси акціонерів і систематично контролює діяльність директорів товариства. Цей орган має володіти виключеною компетенцією, яка не передається іншим органам товариства. Ця компетенція визначається статутом товариства.

Акціонерне товариство на підставі рішення загальних зборів може бути ліквідовано або реорганізовано в товариство з обмеженою відповідальністю чи виробничій кооператив.

Переваги акціонерних товариств:

- світова практика показує, що корпоративна форма доказала на практиці свою раціональність там, де мають місце великі капітали, масштабне виробництво, високий рівень ризику і досконале законодавство;
- тільки акціонерні товариства мають право випускати акції. Інші юридичні особи такої можливості не мають;
- акціонер несе обмежену відповідальність у випадку банкрутства товариства;
- акціонерна форма підприємництва універсальна, оскільки вона підходить практично кожній сфері ділової активності;
- високий рівень конкурентоспроможності в порівнянні з іншими формами підприємництва.

Серед основних *недоліків* товариства слід відзначити такі:

- відсутність можливості у всіх власників акцій приймати участь в управлінні товариством, тобто для реального контролю треба мати близько 20% акцій.
- в руках окремих осіб концентрується великий капітал, що при відсутності належного законодавства і контролю з боку акціонерів, може привести до зловживань і некомпетентності при його використанні.

Акція – це один з видів цінних паперів, яка свідчить про вкладення певної суми коштів у статутний фонд акціонерного товариства. Акції випускаються *іменні, звичайні, привілейовані і засновницькі*.

Іменна акція містить ім'я чи найменування її одержувача. Рух кожної іменної акції фіксується у книзі реєстрації акцій.

Звичайна акція – частина прибутку, яка залишилася після уплати твердого відсотку (дивіденду) власникам привілейованих акцій, розподіляється між власниками звичайних акцій. Власники таких акцій мають право на управління підприємством.

Привілейована акція дає право на першочергове одержання доходу, відрахованого від чистого прибутку у виді фіксованого відсотку на вкладені кошти. Ця акція не дає право голосу на загальних зборах акціонерів, у тому числі при обранні членів правління. Вони випускаються на суму, яка не перевищує 10% статутного фонду акціонерного товариства

Командитним товариством визнається товариство, в якому разом з одним або більше учасниками, які здійснюють від імені товариства підприємницьку діяльність і несуть відповідальність за зобов'язаннями товариства всім своїм майном, є один або більше учасників, відповідальність яких обмежується вкладом у майні товариства (вкладників), та які не беруть участі в діяльності товариства

Якщо у командитному товаристві беруть участь два або більше учасників з повною відповідальністю, вони несуть солідарну відповідальність за боргами товариства.

Особа може бути повним учасником тільки в одному командитному товаристві. Повний учасник командитного товариства не може бути учасником повного товариства. Повний учасник командитного товариства не може бути вкладником цього самого товариства.

Вкладник командитного товариства має право:

а) одержувати частину прибутку товариства відповідно до його частки у складеному капіталі товариства в порядку, встановленому засновницьким договором (меморандумом);

б) діяти від імені товариства в разі видачі йому довіреності та відповідно до неї;

в) переважно перед третіми особами набувати відчужувану частку (її частину) в складеному капіталі товариства відповідно до положень цього Закону.

Якщо бажання викупити частку (її частину) виявили декілька вкладників, зазначена частка розподіляється між ними відповідно до їхніх часток у складеному капіталі товариства;

г) вимагати першочергового повернення вкладу в разі ліквідації товариства;

д) ознайомлюватися з річними звітами та балансами товариства;

е) після закінчення фінансового року вийти з товариства та одержати свій вклад у порядку, встановленому засновницьким договором (меморандумом);

є) передати свою частку (її частину) у складеному капіталі іншому вкладнику або третій особі, повідомивши про це товариство.

Передання вкладником усієї своєї частки іншій особі припиняє його участь у командитному товаристві.

Засновницьким договором (меморандумом) командитного товариства можуть бути передбачені також інші права вкладника.

Вкладники командитного товариства повинні вносити вклади і додаткові внески у розмірі, способами і у порядку, передбаченими засновницьким договором.

Сукупний розмір часток вкладників не повинен перевищувати 50 відсотків майна товариства, зазначеного в засновницькому договорі.

Складений капітал командитного товариства підлягає сплаті його учасниками до закінчення першого року з дня державної реєстрації товариства.

Управління справами командитного товариства здійснюється тільки учасниками з повною відповідальністю.

У командитному товаристві, де є тільки один учасник з повною відповідальністю, управління справами здійснюється цим учасником самотійно.

Вкладники не вправі перешкоджати діям учасників з повною відповідальністю по управлінню справами командитного товариства.

Товариством з додатковою відповідальністю визнається товариство, статутний (складений) капітал якого поділений на частки визначених установчими документами розмірів. Учасники такого товариства відповідають за його боргами своїми внесками до статутного (складеного) капіталу, а при недостатності цих сум - додатково належним їм майном в однаковому для всіх учасників кратному розмірі до внеска кожного учасника.

Граничний розмір відповідальності учасників передбачається в установчих документах.

Таким чином, особи, які мають намір здійснювати господарську діяльність в Україні мають право створити юридичну особу в одній з організаційно-правових форм, передбачених законодавством України, або ж провадити діяльність як фізична особа - підприємець.

5.5 Поняття об'єднання підприємств

Об'єднанням підприємств є господарська організація, утворена у складі двох або більше підприємств з метою координації їх виробничої, наукової та іншої діяльності для вирішення спільних економічних та соціальних завдань.

Об'єднання підприємств утворюються підприємствами на добровільних засадах або за рішенням органів, які відповідно до цього Кодексу та інших законів мають право утворювати об'єднання підприємств. В об'єднання підприємств можуть входити підприємства, утворені за законодавством інших держав, а підприємства України можуть входити в об'єднання підприємств, утворені на території інших держав.

Об'єднання підприємств утворюються на невизначений строк або як тимчасові об'єднання.

Об'єднання підприємств є юридичною особою.

Державна реєстрація об'єднання підприємств здійснюється відповідно до ГКУ.

5.6 Види об'єднань підприємств

Залежно від порядку заснування об'єднання підприємств можуть утворюватися як господарські об'єднання або як державні чи комунальні господарські об'єднання.

Господарське об'єднання - об'єднання підприємств, утворене за ініціативою підприємств, незалежно від їх виду, які на добровільних засадах об'єднали свою господарську діяльність.

Господарські об'єднання діють на основі установчого договору та/або статуту, який затверджується їх засновниками.

Державне (комунальне) господарське об'єднання - об'єднання підприємств, утворене державними (комунальними) підприємствами за рішенням Кабінету Міністрів України або, у визначених законом випадках, рішенням міністерств (інших органів, до сфери управління яких входять підприємства, що утворюють об'єднання), або рішенням компетентних органів місцевого самоврядування.

Державне (комунальне) господарське об'єднання діє на основі рішення про його утворення та статуту, який затверджується органом, що прийняв рішення про утворення об'єднання.

Положення цієї глави застосовуються також до об'єднань інших суб'єктів господарювання - юридичних осіб або об'єднань підприємств за участі таких осіб, якщо інше не передбачено цим Кодексом та іншими законами.

5.7 Види господарських об'єднань

Великомасштабному підприємництву властиві організаційно-економічні форми, в основі яких покладено об'єднання підприємств, фірм та сукупні структури.

Концерн – це багатогалузеве акціонерне товариство, яке контролює підприємства через систему участі. Концерн є об'єднанням виробничого характеру, в яке входять підприємства різних галузей, у зв'язку з чим концерни носять характер «вертикальних» або «горизонтальних» об'єднань.

Горизонтальні об'єднання включають підприємства різних галузей, які не мають зв'язку між собою. Вертикальні об'єднання охоплюють підприємства різних галузей, виробничий процес яких, має зв'язок.

Концерн придбає контрольний пакет акцій різних компаній, які відносно нього є дочірніми. Найважливішою ознакою концернів є єдність власності фірм, підприємств, банків, які входять до них. Таким чином, учасники концернів взаємозалежні не за договором, а за змістом економічних відносин.

Концерном визнається 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. Учасники концерну наділяють його частиною своїх повноважень, у тому числі правом представляти їх інтереси у відносинах з органами влади, іншими підприємствами та організаціями. Учасники концерну не можуть бути одночасно учасниками іншого концерну.

Виходячи із зазначеного визначення, концерну характерні такі ознаки:

- це - статутне об'єднання підприємств, а також інших організацій;
- це досить жорстка форма інтеграції компаній - створюється на основі їх фінансової залежності від одного або групи учасників об'єднання;
- в своїй більшості концерн є об'єднанням виробничого характеру;
- відбувається централізація функцій науково-технічного і виробничого розвитку, інвестиційної, фінансової, зовнішньоекономічної та іншої діяльності;
- учасники концерну наділяють його частиною своїх повноважень, у тому числі правом представляти їх інтереси у відносинах з органами влади, іншими підприємствами та організаціями;
- учасники концерну не можуть бути одночасно учасниками іншого концерну.
- в концерні підприємства номінально залишаються самостійними юридичними особами у вигляді акціонерних чи інших господарських

товариств, але фактично вони підпорядковані єдиному господарському керівнику.

Концерни - це форма галузевих, а частіше, міжгалузевих самостійних підприємств, пов'язаних шляхом системи участі в капіталі, фінансових зв'язків, угод спільності інтересів, патентно-ліцензійних угод, тісного виробничого співробітництва.

Концерни визначені в законодавстві як статутне об'єднання підприємств промисловості, наукових організацій, транспорту, банків, торгівлі тощо на основі повної фінансової залежності від одного або групи підприємств.

Концернам властива централізація значної частини виробничо-господарських функцій і здійснення всіма його учасниками єдиної політики в рамках концерну. Наслідком цього є наділення його широким колом повноважень по здійсненню виробничої діяльності, створення централізованих фінансових фондів, нових суб'єктів господарської діяльності в інтересах учасників концерну.

Жорстка система зв'язків дозволяє узгодження між членами концерну додаткової майнової відповідальності за зобов'язаннями об'єднання в цілому. Високий ступінь централізації робить необхідним створення відокремленого апарату управління. Крім цього, концерн може централізувати будь-які функції управління, якщо це передбачено статутом.

Концерн являє собою єдиний виробничо-господарський комплекс, учасники якого тісно пов'язані між собою технологічною і коопераційною спільністю. Вони передають концерну значно більше повноважень, ніж асоціації і корпорації, централізує виконання основних напрямків своєї діяльності (за винятком інвестиційної, наукової, зовнішньоекономічної та ін.). Учасники концерну наділяють його правом відносин з державними органами управління, матеріально-технічного постачання, реалізації готової продукції та інших.

Асоціації – договірні об'єднання підприємств та організацій, які створюються для спільного виконання однорідних функцій та координації спільної діяльності. Це одна з м'яких форм об'єднання, учасники асоціацій мають право входити в будь-які інші асоціації. До складу асоціації входять підприємства та організації, розташовані на певній території та об'єднані за галузевою ознакою.

Основна мета їх створення – спільне вирішення науково-технічних, виробничих, економічних, соціальних та інших завдань.

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. У статуті асоціації повинно бути зазначено, що вона є господарською асоціацією. Асоціація не має права втручатися в господарську діяльність підприємств - учасників асоціації. За рішенням учасників асоціація може бути уповноважена представляти їх інтереси у відносинах з органами влади, іншими підприємствами та організаціями.

Виходячи із зазначеного визначення, асоціації характерні такі ознаки:⁶⁶

- метою створення асоціації є координація господарської діяльності;
- є договірним об'єднанням;
- централізує одну або кілька виробничих і управлінських функцій, розвиток спеціалізації і кооперації виробництва, організацію спільних виробництв на основі об'єднання учасниками фінансових та матеріальних ресурсів;
- працює переважно для задоволення господарських потреб учасників асоціації;
- в статуті асоціації повинно бути зазначено, що вона є господарською асоціацією;
- асоціація не має права втручатися в господарську діяльність підприємств - учасників асоціації;
- за рішенням учасників асоціація може бути уповноважена представляти їх інтереси у відносинах з органами влади, з іншими підприємствами і організаціями.

Асоціація є добровільним об'єднанням юридичних і фізичних осіб для досягнення спільної господарської, наукової, культурної чи будь-який інший некомерційної цілі.

Відмінність асоціації від концерну і корпорації полягає в невеликому ступені централізації, від консорціуму - широтою сфер діяльності підприємств і організацій, що входять до її складу.

Управління в асоціації може здійснюватися як спеціально створеним органом, так і головним юридичною особою за погодженням з її членами. При цьому створений орган управління асоціацією частково стає інформаційним і координуючим центром. Він забезпечує узгоджену діяльність за окремими видами і напрямками роботи.

Члени асоціації зберігають свою юридичну самостійність і можуть поєднувати свою діяльність в ній за участю в інших асоціаціях і господарських об'єднаннях.

В рамках асоціації їх учасники координують виконання окремих загальних завдань або спільно здійснюють частину неосновних функцій. Обмеженість зв'язків між членами асоціації робить неможливою взаємну майнову відповідальність за боргами учасників і асоціації в цілому. Крім того, асоціація не має права втручатися у виробничу і комерційну діяльність жодного з її учасників.

Відзначимо, що в своїй діяльності асоціації повинні дотримуватися певних обмежень. У зв'язку з тим, що асоціація створюється як договірне особа і не є господарським товариством, вона не може здійснювати підприємницьку діяльність і отримувати прямі доходи. Крім цього, функції і повноваження асоціації виключають можливість обмежувати конкуренцію серед засновників та інших учасників ринку.

Якщо за рішенням учасників асоціації доручається здійснення підприємницької діяльності, така асоціація повинна бути перетворена в господарське товариство.

Зазначені особливості асоціації, а також її функції з координації діяльності учасників, надання послуг іншим підприємствам і організаціям - виробничих, комерційних, інформаційних - сприяє об'єднанню зусиль щодо налагодження господарських зв'язків, кооперування виробництва.

Корпорацією визнається 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.

Корпорація відрізняється ступенем централізації окремих функцій. Делегування окремих повноважень для централізованого їх виконання в корпорації протиставляється повній централізації концерну. Це означає, що виконання даної функції корпорацією передбачає неучасть і невтручання в інші сфери виробничо-комерційної діяльності її учасників.

Метою формування корпорації є консолідація виробничо-господарської діяльності підприємств, координація зусиль у вирішенні складних технічних, фінансових, соціально-економічних проблем, забезпеченні захисту спільних інтересів, кооперуванні у випуску продукції і т.п.

Корпорація користується господарськими правами і правами юридичної особи, має самостійний баланс, рахунки в банківських і кредитних установах, печатку із своїм найменуванням і т.д. Вона має власне майно, отримане від учасників, несе самостійну майнову відповідальність за своїми зобов'язаннями. Підприємства не відповідають за зобов'язаннями корпорацій, а корпорація - за зобов'язаннями своїх учасників, якщо інше не передбачено установчими документами.

З законодавчого визначення поняття корпорації випливає висновок про те, що:

по-перше, корпорація є договірним об'єднанням, тобто її засновники під час створення корпорації підписують установчий договір, в якому визначають порядок створення і організацію діяльності корпорації;

по-друге, засновники корпорації об'єднуються з метою об'єднання власних виробничих, наукових і комерційних інтересів;

по-третє, така форма об'єднання підприємств передбачає можливість певної централізації управління підприємствами-засновниками (учасниками) корпорації.

Обсяг таких централізованих функцій закріплюється в установчому договорі і в статуті корпорації. Отже, корпорація виконує функції і здійснює повноваження, передані їй засновниками (учасниками), які хоча і зберігають свою виробничо-господарську самостійність, проте, щодо окремого кола найбільш важливих питань, відповідно до установчого договору, підпорядковуються єдиному центру прийняття господарських рішень.

Корпорації створюють вищі органи управління - як правило, це загальні збори засновників (учасників) та виконавчі органи, передбачені їх статутом.

У корпорації може створюватися Рада директорів як керівний орган, який буде представляти інтереси підприємств, що входять до складу корпорації. До складу Ради директорів входять керівники підприємств-учасників корпорації, їх уповноважені представники.

Виконавчим органом корпорації, як правило, є правління корпорації, очолюване головою правління. Виконавчий орган корпорації (колегіальний або одноособовий) вирішує питання поточної діяльності, віднесені до його компетенції статутом або установчим договором. Порядок створення, склад, компетенція, умови оплати праці членів правління корпорації визначаються відповідним Положенням про правління, яке затверджується загальними зборами засновників (учасників) корпорації.

Установчими документами корпорації може бути передбачений обов'язок і порядок внесення засновниками (учасниками) корпорації майнових внесків (вступні, членські, цільові тощо). Слід зазначити, що чинне законодавство України не передбачає обов'язкового формування статутного фонду під час створення корпорацій як об'єднань підприємств. Засновники корпорації на власний розсуд вирішують питання щодо його формування і розподілу на відповідні частки.

Майно передається корпорації її засновниками (учасниками) в господарське відання або в оперативне управління на основі установчого

договору чи рішення про утворення корпорації. Вартість майна корпорації відбивається в її балансі.

Припинення корпорації відбувається в результаті її реорганізації (злиття, приєднання, поділ, перетворення) або ліквідації. Реорганізація корпорації здійснюється за рішенням підприємств-засновників (учасників), а реорганізація державної корпорації - за рішенням органу, що прийняв рішення про її утворення.

Консорціум – тимчасове, добровільне об'єднання підприємств з метою вирішення конкретних завдань і проблем, спільного проведення великих фінансових операцій (наприклад, здійснення значних інвестицій у великий промисловий проект). До консорціуму можуть входити як великі, так і малі підприємства, які бажають взяти участь у здійсненні підприємницької задумки, але не мають можливості самотійно здійснити її. Ці організаційно-господарські структури, які мають велику концентрацію капіталу, виробничі потужності, володіють певною стійкістю до коливань ринкової кон'єктури, сприяють вигідному перерозподілу інвестиційних ресурсів, концентрують їх на найбільш рентабельних напрямках.

Консорціум - тимчасове статутне об'єднання підприємств для досягнення його учасниками певної спільної господарської мети (реалізації цільових програм, науково-технічних, будівельних проектів тощо) консорціум використовує кошти, якими його наділяють учасники, централізовані ресурси, виділені на фінансування відповідної програми, а також кошти, які надходять з інших джерел, в порядку, визначеному його статутом. У разі досягнення мети його створення консорціум припиняє свою діяльність.

Виходячи із зазначеного визначення, консорціуму характерні такі ознаки:

- організація консорціуму оформляється угодою;
- це - тимчасове статутне об'єднання підприємств;
- створюється для досягнення його учасниками певної спільної господарської мети (реалізації цільових програм, науково-технічних, будівельних проектів тощо);
- використовує кошти, якими його наділяють учасники, централізовані ресурси, виділені на фінансування відповідної програми, а також кошти, які надходять з інших джерел в порядку, визначеному його статутом;
- підприємства консорціуму повністю зберігають свою економічну і юридичну самотійність за винятком тієї частини діяльності, пов'язаної з досягненням цілей консорціуму.
- підприємства можуть одночасно входити до складу декількох консорціумів;

- в разі досягнення мети його створення консорціум припиняє свою діяльність.

Консорціум створюється на основі тимчасової угоди учасників об'єднання ресурсів і зусиль з метою фінансування здійснення певних завдань.

У більшості випадків консорціуми створюються для реалізації великих цільових програм і проектів. Після виконання цих завдань консорціум ліквідується або перетворюється в інший вид об'єднання.

Таким чином, консорціуми не передбачають високого ступеня централізації і концентрації управління. Будучи об'єднанням підприємств за рішенням нових завдань інноваційного, науково-технічного та інвестиційного характеру, консорціуми створюються на добровільних засадах. Консорціуми, як і асоціації, більш характеризують координаційні, ніж субсидіарні відносини учасників.

Як правило, учасники консорціуму не формують ніяких організаційних структур, може існувати невеликий апарат (наприклад, рада директорів консорціуму).

Консорціуми створюються для високоякісного виконання термінових і дорогих замовлень і проектів, які потребують консолідації зусиль і можливостей науково-технічних, виробничих, обслуговуючих і фінансових компаній, здатних спільно вирішити певну задачу.

5.8 Статус підприємства - учасника об'єднання підприємств

Підприємство - учасник об'єднання підприємств зберігає статус юридичної особи незалежно від організаційно-правової форми об'єднання, має право:

- добровільно вийти з об'єднання на умовах і в порядку, визначених установчим договором про його утворення чи статутом господарського об'єднання;
- бути членом інших об'єднань підприємств, якщо законом, засновницьким договором чи статутом господарського об'єднання не встановлено інше;
- одержувати від господарського об'єднання в установленому порядку інформацію, пов'язану з інтересами підприємства;
- одержувати частину прибутку від діяльності господарського об'єднання відповідно до його статуту. Підприємство може мати також інші права, передбачені засновницьким договором чи статутом господарського об'єднання відповідно до законодавства

Господарські об'єднання мають вищі органи управління (загальні збори учасників) та утворюють виконавчі органи, передбачені статутом господарського об'єднання.

Вищий орган господарського об'єднання:

- затверджує статут господарського об'єднання та вносить зміни до нього;
- вирішує питання про прийняття в господарське об'єднання нових учасників та виключення учасників з його складу;
- утворює виконавчий орган господарського об'єднання відповідн до його статуту чи договору;
- вирішує фінансові та інші питання відповідно до установчих документів господарського об'єднання

Учасники об'єднання підприємств можуть вносити на умовах і в порядку, передбачених його установчими документами, майнові внески (вступні, членські, цільові тощо)

Об'єднання підприємств не відповідає за зобов'язаннями його учасників, а підприємства-учасники не відповідають за зобов'язаннями об'єднання, якщо інше не передбачено установчим договором або статутом об'єднання

Припинення об'єднання підприємств відбувається в результаті його реорганізації в інше об'єднання або ліквідації

Реорганізація та ліквідація господарського об'єднання здійснюється за рішенням підприємств-учасників, а реорганізація державного (комунального) господарського об'єднання - за рішенням органу, що прийняв рішення про утворення об'єднання.

Майно, що залишилося після ліквідації об'єднання, розподіляється між учасниками згідно зі статутом об'єднання підприємств чи договором.

Питання для самоконтролю

1. На які питання необхідно звернути увагу при виборі організаційної форми функціонування підприємництва?
2. Які існують організаційно-правові форми підприємництва в Україні?
3. Охарактеризувати державні та муніципальні унітарні підприємства.⁷¹
4. Охарактеризувати виробничий кооператив, як організаційно-правову форму підприємництва.
5. Охарактеризувати асоціацію, як організаційно-правову форму об'єднань підприємництва
6. Охарактеризувати концерн, як організаційно-правову форму об'єднань підприємництва

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2. Культура у бізнесі та ділова етика

Лекція 6. Сутність і значення бізнес-культури

План лекції

- 6.1 Походження та поняття бізнес-культури**
- 6.2 Функції бізнес-культури**
- 6.3 Формування культури підприємства**
- 6.4 Елементи культури підприємницької діяльності**
- 6.5 Концептуальні основи формування методів управління підприємництвом**

6.1 Походження та поняття бізнес-культури

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. У перекладі з латинської «культура» розуміється як «оброблення», «виховання», «освіта», «розвиток», «шанування». 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.

Культура є багатогранним явищем. Вона пронизує всі сфери життєдіяльності людини, у тому числі й економічну, підприємницьку діяльність. Підприємницька діяльність здійснюється на підприємствах та організаціях.

Підприємства, як відомо, існують для того, щоб виробляти матеріальні блага та послуги. Це виробництво зв'язане в певний технологічний ланцюжок. Для приведення в дію всіх ланок цього ланцюжка на підприємстві діє адміністративна система або система управління, в якій весь персонал виконує функції керівників і підлеглих. Однак діяльність підприємств не може здійснюватися тільки на основі технології або управлінської ієрархії. На підприємствах, в організаціях діють люди. А це означає, що у своїй діяльності вони керуються якимись конкретними цінностями, здійснюють певні обряди і т.п. У цьому сенсі кожне підприємство або організація являє собою культурний простір. Ми маємо розібратися в тому, що являє собою культура підприємства, або організаційна культура, і яку роль вона відіграє в його функціонуванні.

Кожне підприємство створюється для реалізації поставленої підприємцем мети, для здійснення якоїсь справи. Спосіб, яким здійснюється підприємницька діяльність в організації, спосіб, яким ведуться справи, надає організації індивідуального забарвлення, персоніфікує її. 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. У руслі такого підходу перебуває визначення організаційної культури, або культури підприємства, надане американським соціологом Е.Н. Шийном: «Організаційна культура є набір прийомів і правил вирішення проблеми зовнішньої адаптації та внутрішньої інтеграції працівників, правил, що виправдали себе в минулому та підтвердили свою актуальність сьогодні. Ці правила та прийоми являють собою відправний момент у виборі співробітниками прийнятного способу дії, аналізу та прийняття рішень».

Зміст організаційної культури не є чимось надуманим або випадковим, а виробляється в ході практичної підприємницької діяльності, зв'язків, взаємодій і відносин як відповідь на проблеми, які ставить перед організацією зовнішнє та внутрішнє середовище. Цей зміст діє досить довго, він пройшов випробування часом. Але для кожного конкретного члена організації він існує як щось дане. Таким чином, культура підприємства відбиває певні колективні уявлення про цілі та способи підприємницької діяльності цього підприємства.

Французький соціолог Н. Деметр підкреслює, що культура підприємства – це система уявлень, символів, цінностей і зразків поведінки, прийнята всіма його членами. Це означає, що на підприємстві кожен зв'язаний загальним поглядом на те, що являє собою це підприємство, яка його економічна та соціальна роль, яке місце воно займає стосовно своїх конкурентів, які його зобов'язання перед клієнтами тощо.

6.2 Функції бізнес-культури

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.

Нарешті, кожен знає або відчуває, що якщо він порушить писані або неписані норми підприємства, то буде покараний, і що ця погроза походить не тільки від керівництва, але й від його товаришів. 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. Працювати «на склад» довго неможливо. Інакше звідки візьмуться засоби для діяльності організації?

Але організації потрібен не просто замовник. Задовольнивши запити цього замовника, організація знову має потребу в замовниках. 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.

Дисципліна, відповідальність, стабільність – усі ці цінності виступають у якості консервуючих властивостей виробничої організації. Але в організації є потреба у впровадженні нововведень, у зміні структури, технологій, відносин, функцій. 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. Здатність підприємства створити ключові цінності, які об'єднують зусилля всіх структур того або іншого підприємства, на думку американських фахівців з організаційної культури П. Пітерса та Р. Уотермена, є одним з найглибших джерел успішної діяльності підприємства.

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».

Ці принципи гучномовно проголошуються в промовах засновників або президентів компаній, різного роду інформаційних документах, включаючи і рекламні ролики, вивіски, табло та ін. Ці принципи, об'єднані в систему, визначаються як «кредо» підприємства, його «символ віри». Сукупність таких принципів найчастіше називається «філософією» цього підприємства. Так, відома американська компанія з виробництва електронної техніки – ІВМ – як найважливіші принципи своєї діяльності насамперед висуває три: 1) кожна людина заслуговує поваги; 2) кожен покупець має право на найкраще обслуговування, яке тільки можливе; 3) домагатися досконалості у всьому. За свідченням заступника головного менеджера ІВМ Дж. Роджерса, ці принципи

були проголошені засновником компанії Томасом Дж. Уотсоном-старшим і неухильно втілювалися в життя протягом всієї історії існування цієї компанії.

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. IBM у якості найважливішого виділяє другий принцип свого «кредо». У стислій формі він звучить так: «IBM – означає сервіс».

Керівництво компаній приділяє велику увагу пропаганді та впровадженню своїх основних принципів. Вони мають стати надбанням внутрішнього світу всього персоналу компанії. Для цього розробляється складна та розвинена система пропаганди. Наприклад, кожен службовець американської компанії «Тандем Комп'ютінг» під час вступу на роботу одержує книгу за назвою «Зрозуміти нашу філософію», у якій засновник фірми Джимі Трейбінг детально пояснює принципи та логіку функціонування компанії. Всі нові працівники компанії проходять двотижневий семінар, на якому, серед іншого, важливе місце приділяється роз'ясненню цих принципів. Аналогічні заходи практикують IBM та інші провідні північноамериканські компанії. Велике значення в справі поширення основних принципів культури підприємства приділяється вивченню історії підприємства та її пропаганді. Із цією метою великі фірми нерідко укладають контракти з університетами. До цієї роботи залучаються не тільки солідні вчені, але і молоді випускники, які за тему своєї дипломної роботи обирають історію того або іншого підприємства.

Імідж як бренд. створення іміджу як питання стратегічного планування діяльності

Імідж підприємства визначається сукупністю характеристик, що дають уявлення про його діяльність.

Для іміджу важлива не сама характеристика, а те уявлення, яке можна створити про неї професійними засобами і яке забезпечить організації позитивний імідж.

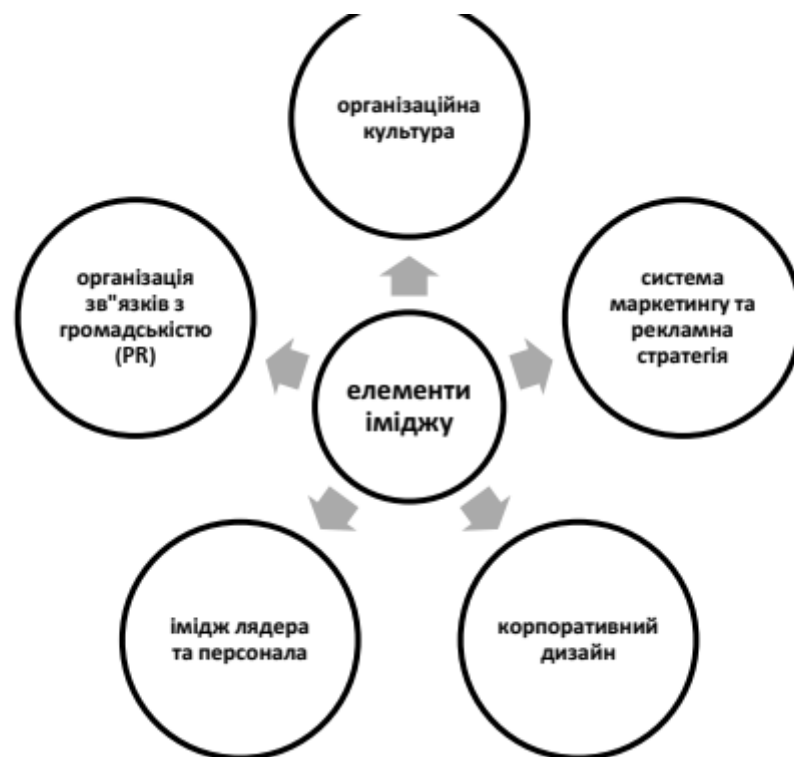
У створенні позитивного іміджу організації досить часто йдуть через створення впізнаваного візуального образу, який стає маркетинговим інструментом за умови дотримання єдиного стилю, привабливості, чіткості і запам'ятовування.

СТВОРЕННЯ ІМІДЖУ - ПИТАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ КОМПАНІЇ

Завдання іміджу:

1. Підвищення престижу фірми, тому що розробка фірмового стилю свідчить про увагу фірми не тільки до питань виробництва.
2. Підвищення ефективності реклами і різних заходів щодо просування товару.
3. Полегшення введення на ринок нових товарів (послуг), тому що фірмі зі сформованим іміджем вивести товар на ринок легше.
4. Підвищення конкурентоспроможності фірми, тому що в умовах рівного товару конкуренція ведеться на рівні іміджу фірм. Елементи іміджу наведено на рисунку 6.1.

Рисунок 6.1 – Елементи іміджу підприємницької структури



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.



6.3 Формування культури підприємства

Яку роль у справі формування культури підприємства відіграє його історія? Основна мета звертання до історії – це не наукова фіксація фактів еволюції організації, а прагнення з позицій минулого мотивувати діяльність персоналу в сьогоденні. Історія підприємства відіграє роль посередника між минулим і нинішнім колективом. Знання її допомагає людям адаптуватися до сучасних умов функціонування підприємства. Історичні дослідження, «екскурс в історію», дозволяють задовільно пояснити, чому так, а не інакше склалися теперішні справи, звідки узялися ті або інші культурні цінності тощо. В історичному дослідженні неодмінно відбиваються такі важливі моменти, як історія становлення та розвитку самої організації: обставини її створення, можливі факти злиття з іншими підприємствами, найбільш значні дати та події, історичні особистості. Тут може йти мова про засновника підприємства, його принципи і заповіді, страйки і т.п.

Важливе місце відводиться опису еволюції виробничої діяльності, продукції, що виробляється, із чого почалося виробництво, яким чином відбувався розвиток виробництва, на виробництві яких товарів компанія досягла найбільших успіхів.

Велика увага у функціонуванні відповідної культури підприємства приділяється його керівництвом кадровій політиці. Ця політика проявляється, насамперед, у відборі персоналу. Провідні компанії із задоволенням беруть на роботу членів родини персоналу або за рекомендацією своїх службовців. Для

визначення можливостей вписатися в ту або іншу культуру фахівцями підприємств – кадровиками, психологами – розробляються та впроваджуються спеціальні методики. На це працюють бізнес-школи при компаніях, відбір відбувається і в університетах, завдяки різним формам співробітництва зі студентами, починаючи з перших курсів. При цьому велика увага приділяється не тільки інтелектуальним можливостям студентів, їхнім технічним компетенціям, але і їхній здатності пристосовуватися до людей, до існуючої моделі культури компанії.

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.

Як відомо, підприємницька діяльність – це вільна діяльність дієздатних громадян і(або) їхніх об'єднань. Але економічна свобода в здійсненні підприємницької діяльності не означає, що її учасники вільні від невиконання встановлених принципів і методів регулювання підприємницької діяльності. Держава встановлює певні перешкоди для обмеження прояву всілякої економічної свободи окремими представниками підприємницької діяльності в ім'я захисту інтересів та економічної свободи інших учасників підприємництва та інших суб'єктів ринкової економіки, суспільства в цілому.

6.4 Елементи культури підприємницької діяльності

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 не нанесенні 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.

Підприємницька діяльність спрямована на систематичне досягнення прибутку, але не будь-якими шляхами та методами, а тільки на законних підставах. Культура підприємництва означає, що підприємці, створивши власну справу, здійснюють законний бізнес і одержують дохід (прибуток) на законних підставах, у іншому випадку вони будуть «баронами удачі», про що свідчить історія розвитку підприємництва. Так, М. Вебер вважав, що становлення цивілізованого підприємництва пов'язане з новою, протестантською, аскетичною духовною традицією, що підприємцеві, вирощеному цією традицією, «далекі показна розкіш і марнотратство... задоволення владою. Підприємцеві такого типу багатство нічого не дає, хіба що відчуття добре виконаного обов'язку в межах свого покликання».

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.

Умови та фактори 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 (рисунок 6.2).

Культура організації, як правило, визначається такими внутрішніми факторами:

- предметом підприємницької діяльності, бізнесом, що здійснюється;

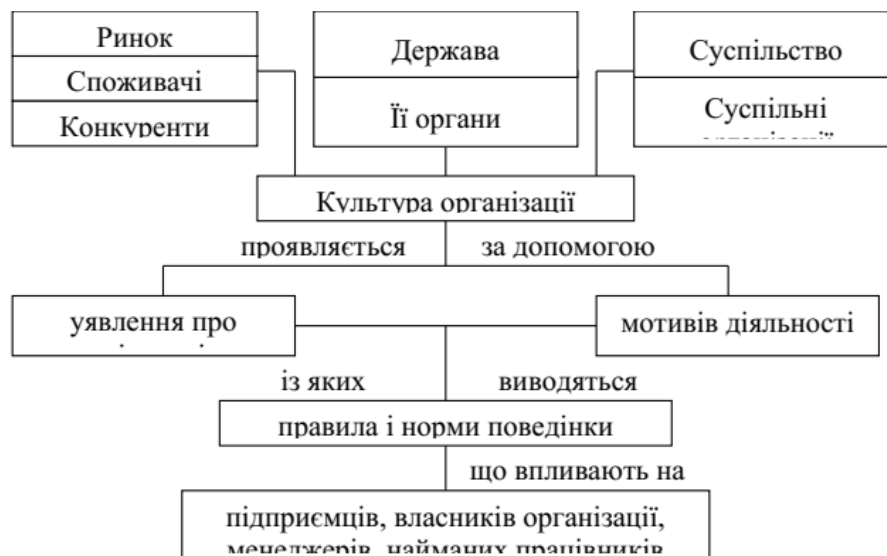


Рисунок 6.2 – Виникнення та формування культури підприємницької організації

- 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.

Формування такої корпоративної культури поряд з іншими факторами забезпечує підприємницький успіх.

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.

6.5 Концептуальні основи формування методів управління підприємництвом

За концептуальну основу формування методів підприємницького менеджменту прийнято збалансований розвиток чотирьох складових: економічної, соціальної, культурної та екологічної (остання розглядається у взаємозв'язку з культурною складовою як максимальний прояв людського в людині, коли вона у процесі підприємницької діяльності враховує інтереси природи).

Зокрема, проведено паралель між пріоритетами суспільного розвитку і задоволенням потреб окремого індивіда. Підкреслено, що найвищими в ієрархії вторинних потреб людини є культурні та екологічні потреби. Таким чином, гармонійне існування людини та суспільства при врахуванні всіх інтересів третіх сторін можливе лише у разі ототожнення індивідуальних і суспільних проблем у процесі ведення підприємницької діяльності.

Як відомо, за всю історію свого існування людство виробило всього три інструменти управління: ієрархію, ринок, культуру. Перші два інструменти є альтернативами щодо вибору типу відносин (по горизонталі або по вертикалі) і ступеня їх централізації з боку органів управління. Третій інструмент, культура, спрямований на глибинну сутність процесу управління, внаслідок чого, з одного боку, є найбільш інерційним, а з іншого боку, найбільш ефективним. Згідно цими трьома інструментами можна виділити три групи методів підприємницького менеджменту: відповідно адміністративні, економічні (ринкові) і соціально-психологічні (спрямовані на зміну культури організації, культури особи, індивідуальності).

Існують три складних інструменти управління, сформовані багатовіковою історією людства:

1. Ієрархія, побудована на відношенні «влада-підпорядкування», тобто тиск на людину зверху, заснований на примусовості.

2. Моральні цінності, вироблені та визнані суспільством. Соціальні норми, установки, ритуали, які змушують людину поводитися так, а не інакше.

3. Ринок – рівноправні відносини, засновані на купівлі-продажу продукції та послуг, рівновага інтересів продавця та покупця.

У діючих господарських і соціальних системах ці явища завжди співіснують. Різниця лише в тому, чому надається пріоритет, на що робиться головна ставка. Це і визначає сутність та вигляд економічної організації суспільства.

Колись у нашій країні існувала адміністративно-командна система. Її коренем була ієрархія, найпотужніший інструмент управління та «тверда» етика радянського суспільства. Сьогодні, коли адміністративно-командна система поступилась місцем ринковій, руйнується і стара етика відносин, у тому числі і ділових. З новою системою економічних відносин змінилися етичні норми в суспільстві, і підприємницька сфера змушена створювати свою етику. У цей час вона лише набуває своєї форми, але хочеться вірити, що нинішня ситуація зміниться, і поряд з «ринковим» інструментом управління більшої ваги буде набувати і «етичний», їхнє співвідношення збалансується, як у всіх цивілізованих країнах.

Перші два інструменти є альтернативами щодо вибору типу відносин (по горизонталі або по вертикалі) і ступеня їх централізації з боку органів управління. Третій інструмент, культура, спрямований на глибинну сутність процесу управління, внаслідок чого, з одного боку, є найбільш інерційним, а з іншого боку, найбільш ефективним. Згідно цими трьома інструментами можна виділити три групи методів підприємницького менеджменту: відповідно адміністративні, економічні (ринкові) і соціально-психологічні (спрямовані на зміну культури організації, культури особи, індивідуальності).

Доцільно в рамках основної ланки еколого-економічних відносин підвищення ролі бізнес-культури як інструменту, що визначає те, які соціально-психологічні методи повинно застосовувати окремо взяте підприємство, що здійснює управління в умовах невизначеності та інноваційного розвитку. Тобто слід розглядати соціально-психологічні методи з погляду бізнес-культури. Методи формування цієї культури є і соціально-психологічними методами підприємницького менеджменту. Тобто йдеться про взаємоперехід методу управління в його предмет і навпаки: високий рівень бізнес-культури припускає використання більшої кількості соціально-психологічних методів управління і, отже, меншого числа двох інших груп методів; і навпаки: застосування соціально-психологічних методів менеджменту є наслідком підвищення рівня культури підприємства.

У практиці підприємницького менеджменту не існує якого-небудь одного ідеального методу. Вибір способу дії залежить від безлічі внутрішніх і зовнішніх чинників, тобто необхідний ситуативний підхід. У кожному окремому випадку повинні враховуватися економічні, політичні, соціальні та культурні ефекти.

Вагомість урахування названих ефектів, зокрема економічної оргкультури, повинна бути дещо вищою, ніж спостерігається на сьогоднішній день. У теоретичному плані це означає, що на сучасному етапі розвитку ринків і організацій вибір методів підприємницького менеджменту безпосередньо залежить від особливостей організаційної і національної культури тієї чи іншої держави. Будь-який метод економічної, адміністративної або соціально-психологічної спрямованості є похідним від культури підприємства. При цьому в останньому випадку з огляду на мотиваційну сутність методів цей взаємозв'язок має найбільш тісний характер.

Питання для самоконтролю

1. Охарактеризувати походження бізнес-культури
2. Охарактеризувати поняття бізнес-культури
3. Визначити основні положення бізнес-культури
4. Розкрити функції бізнес-культури
5. Навести характеристики культури підприємства
6. Охарактеризувати процес формування культури підприємства
7. Охарактеризувати елементи культури підприємницької діяльності

Лекція 7. Підприємницький успіх

План лекції

7.1 Сутність підприємницького успіху та виокремити його складники.

7.2. Роль підприємця як визначальної особистості в бізнесі.

7.2 Підприємницька культура

7.1 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 моральноетичні 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.

7.2. 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. 7.1).

7.3. 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. 7.1, рис. 7.2).

Таблиця 7.1

**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. Напрямок 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. 7.2. Найбільш важливі якості особистості підприємця



Рис. 7.3. Основні правила формування тексту ділових документів для сфери підприємництва

Питання для самоконтролю

1. В чому полягає суть підприємницького успіху? Виокремить 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.

Лекція 8. Корпоративна культура і актуальні проблеми сучасної практики.

План лекції

8.1. Сутність та зміст поняття «корпоративна культура».

8.2. Види корпоративних культур.

8.3. Типи корпоративних культур.

8.4. Формування корпоративної культури

8.1. 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. 8.1) 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. 8.1 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. 8.2

- 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. 8.2. 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.

8.2. 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 ухвалення 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. 8.3, і є синтезом попередніх викладів.

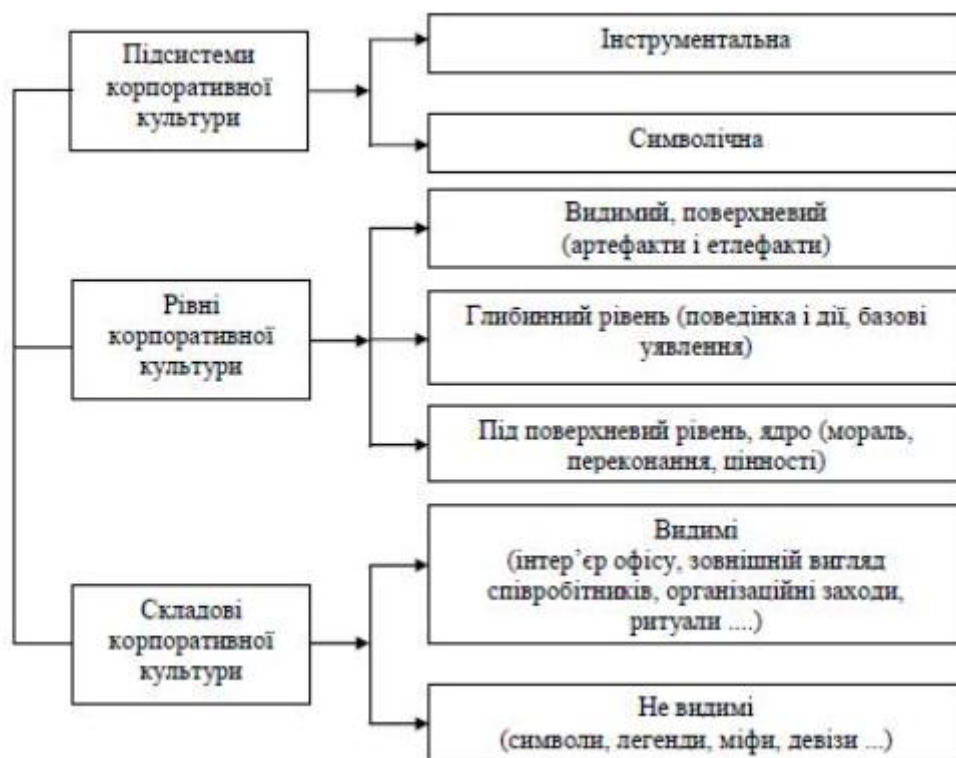


Рис. 8.3. Загальна структура корпоративної культури

Структурувати КК можна за функціональною ознакою (табл. 8.4.), яка відображає основні аспекти культури будь-якої організації.

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. Неperсоніфікований 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. 8.4 представлена авторська класифікація видів організаційної культури.

Класифікація видів організаційної культури

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 звичкої 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 стикаються 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'язану 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, оптимізуюча, 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.

8.3. 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.8.5.

№ з\п			
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 ступенем 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
	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
	Діл Т., Кеннеді А	Спекулятивна	Високий ризик та швидкий зворотний зв'язок, живильне середовище для субкультури ділової людини
		Культура торгівлі	Низький ризик та швидкий зворотний зв'язок, недоліком є переважання кількості над якістю, висока плінність 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
	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 середовища; переважно крупні підприємства з 3-4 ієрархічними 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 іншого. Переважно неформальна організація, структура якої постійно змінюється, мотивація персоналу відсутня
	Хофштед Г	Індивідуалістична	Характеризується слабким впливом на працівників
		Колективістська	Сильний вплив на працівників та лояльність з їхнього боку, згуртованість колективу
		Культура з високим рівнем дистанції влади	Директивний стиль управління, значний розрив між керівниками та звичайними працівниками
		Культура з низьким рівнем дистанції влади	Демократичний стиль управління, доступність керівників, висока кваліфікація робітників
		Культура з низьким рівнем уникання невизначеностей	Полягає у готовності персоналу жити сьогоdnішнім 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
Костантин Л.	Модель «закритої» організації	Жорстка ієрархічна структура з чітко визначеними стосунками влади і підлеглих, комунікативні процеси відбуваються по вертикалі. Недоліками є консервативність структури, яка підходить для роботи в стабільному середовищі	
	Модель «випадкової» організації	Висока готовність до змін, динамічне утворення, яке здатне швидко перебудовуватись. Ці організації забезпечують 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	
Хенді Ч.	Культура влади, яку уособлює головний Бог (Зевс)	Розподіл робіт по функціональних чи продуктивних уособлює головний Бог (Зевс) підрозділах. 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 нових 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 егоїстичний Бог виноробства (Діоніс)	Організація існує для того, щоб допомагати індивідуумам в досягненні їх особистих цілей. Ця культура є доброю тоді, коли талант і навички окремих особистостей мають вирішальне значення для організації. Навчання відбувається шляхом набуття нового досвіду
	Куїнн 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 - конкурентоспроможність 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
	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 досягнення 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
	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
	Шейн Е.	Культура влади	Влада зосереджена в руках кількох людей і ґрунтується на їх здібностях. Така культура, як правило, має тенденцію до підприємництва
		Рольова культура	Влада зрівноважена між лідером і бюрократичною структурою. 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
	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. Основою авторитету є відповідні знання і компетенція
		Орієнтація на людей	Організація існує насамперед для того, щоб служити своїм членам. Передбачається, що окремі члени впливатимуть один на одного власним прикладом і допомогою
	Погорадзе А.	Умов праці	Розглядається як сукупність об'єктивних умов і суб'єктивних чинників, що визначають поведінку людини на виробництві це: показники санітарногігієнічних, психофізіологічних, соціальнопсихологічних 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 людини, її знаннях етикету та правил поведінки, у гарних манерах. Внутрішню культуру людини формує моральність, ціннісні орієнтації, переконання, вміння контролювати поведінку. Культуру праці визначає рівень освіти та кваліфікації, дисциплінованість, ретельність та творчість
	Вілдавський А	Апатична	Характеризується слабкими зв'язками та великою кількістю вказівок і має тенденцію до апатії та фаталізму
		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 вказівок 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
	Пригожин А	Вертикальна (російська)	Характеризується слабким ступенем децентралізації та низьким ступенем розвитку співробітництва на горизонтальних рівнях
		Горизонтальна (західна)	Характеризується високим ступенем децентралізації та високим ступенем розвитку співробітництва на горизонтальних рівнях

8.4 Формування корпоративної культури

Створення корпоративної культури, якщо цим не займатися спеціально, відбувається стихійно, вона складається з «уламків» культур, привнесених різними людьми з попередніх колективів.

У становленні культури першорядну роль відіграє керівник підприємства. Далекоглядні керівники процвітаючих підприємств розглядають корпоративну культуру як потужний стратегічний інструмент, що дозволяє орієнтувати всі підрозділи та окремих співробітників компанії на загальні цілі і ціннісні установки, мобілізувати ініціативу колективу, забезпечувати відданість справі та компанії, полегшувати спілкування та досягати взаєморозуміння.

Основним елементом корпоративної культури є її внутрішні цінності. До системи внутрішніх цінностей відносяться основні філософські положення та ідеї, прийняті в компанії.

Американські соціологи Томас Пітерс і Роберт Уотерман, автори книги «У пошуках ефективного управління (Досвід кращих компаній)», на підставі

аналізу таких компаній як IBM, Boeing, Dana, McDonalds, Behtel та інших, прийшли до висновку, що процвітаючі фірми відрізняються міцною орієнтацією на цінності.

Система цінностей знаходить своє відбиття у формулюванні кредо організації. Кредо компанії включає мету її діяльності, основні принципи, стиль, певні зобов'язання стосовно клієнтів, акціонерів, ділових партнерів, персоналу, суспільства. Чітко представлені, сформульовані і зафіксовані в документах фірми ці принципи та зобов'язання дозволяють об'єднувати співробітників навколо єдиних ясно визначених цілей і цінностей.

Ділове кредо організації – це концентроване вираження її філософії та політики, що проголошені і реалізуються вищим керівництвом та приймаються співробітниками компанії.

Ще в 1912 році промисловці та підприємці затвердили 7 принципів ведення справ, які виглядали в такий спосіб:

1. *Поважай владу.* Влада – необхідна умова для ефективного ведення справи. У всьому має бути порядок. У зв'язку із цим проявляй повагу до охоронців порядку в узаконених ешелонах влади.

2. *Будь чесним і правдивим.* Чесність і правдивість – фундамент підприємництва, передумова здорового прибутку і гармонічних відносин у справах. Підприємець повинен бути бездоганним носієм чеснот чесності та правдивості.

3. *Поважай право приватної власності.* Вільне підприємництво – основа благополуччя держави. Підприємець зобов'язаний у поті чола свого працювати на благо своєї Вітчизни. Таке устремління можна виявити тільки при опорі на приватну власність.

4. *Люби і поважай людину.* Любов і повага до людини праці з боку підприємця породжує відповідну любов і повагу. У таких умовах виникає гармонія інтересів, що створює атмосферу для розвитку в людей найрізноманітніших здібностей, спонукує їх проявляти себе в усій красі.

5. *Будь вірним своєму слову.* Ділова людина має бути вірною своєму слову: «Одного разу збрехав – хто тобі повірить?» Успіх у справі багато в чому залежить від того, наскільки оточуючі довіряють тобі.

6. *Живи за коштами.* Не заривайся. Обирай справу до снаги. Завжди оцінюй свої можливості. Дій згідно із своїми засобами.

7. *Будь цілеспрямованим.* Завжди май перед собою ясну мету. Підприємцеві така мета потрібна як повітря. Не відволікайся на інші цілі. Служіння «двом панам» протиприродно. У прагненні досягти заповітної мети не переходь межу дозволеного. Жодна мета не може затьмарити моральні цінності.

Корпоративні цінності є найважливішим структурним елементом підприємства, тому що вони забезпечують найтісніший зв'язок між емоціями і поведінкою, тим, що ми відчуваємо, і тим, що ми робимо.

От як визначає систему корпоративних цінностей американський теоретик менеджменту Джеймс Чемпі у своїй книзі «Перебудова управління»:

«Важко постійно зберігати робочий дух і доброту, перебуваючи в гушавині нескінченних змін, – якщо тільки цей дух не підтримується відповідною системою цінностей. Коли все навколо нас стрімко змінюється, ми вкрай відчуваємо потребу в чомусь надійному і незмінному – Полярній зірці або заповідях, гаслах або афоризмах – щоб схопитися за це, обпертися, знайти свою лінію поведінки та заспокоїти нерви. Система цінностей – це наш навігаційний інструмент у сфері моралі».

Так само цінності слугують навігаційним інструментом і у бізнесі. Як ілюстрацію наведемо приклад, який увійшов в історію американського бізнесу як «тайленолава криза». Коли отруєні таблетки тайленола призвели до смертельних випадків серед американців, Джим Берк, голова ради директорів компанії «Джонсон і Джонсон» заявив, що відповідно до суворих принципів, які сповідає його компанія, вона без найменшого коливання вилучає з торгівлі і зі складів всі таблетки тайленола. Ця акція принесла корпорації мільйони доларів збитку, однак вигода, яку вона при цьому одержала, була безцінною. «От чим є система цінностей – точкою перетинання порядності та великих прибутків, – резюмує Дж. Чемпі, – от у цій точці і має будуватися культура корпорацій».

Які складові системи цінностей? Форма і зміст цінностей визначаються колом факторів, зокрема:

- реальним змістом конкретного бізнесу;
- політичними та соціальними традиціями тієї країни, де перебуває компанія;
- особистими поглядами співробітників фірми.

Наявність настільки різнорідних факторів створює, здавалося б, нерозв'язне протиріччя на шляху вироблення єдиних і універсальних для будь-якої компанії принципів. Разом із тим, практика процвітаючих компаній у будь-якій точці земної кулі демонструє чимало загальних рис у системі цінностей, що диктуються зовсім різними культурами корпорацій.

Експерти вказують на намічений процес виникнення загальної, зручної та підходящої з людської точки зору культури, що включає такі компоненти:

- виконувати свої обов'язки на найвищому рівні компетентності;
- брати на себе ініціативу і йти на ризик;
- пристосовуватися до змін;
- приймати рішення;
- працювати в команді;
- бути «відкритим» для інформації, знань або новин про прийдешні або актуальні проблеми;
- довіряти і бути гідним довіри;
- поважати інших (клієнтів, постачальників і колег), а також самого себе.
- відповідати за свої вчинки та приймати на себе відповідальність;
- судити та піддаватися суду оточуючих, винагороджувати і бути винагородженим залежно від результатів.

У наведеному списку виділяються дві групи пунктів. Перші п'ять являють собою трудові цінності, тобто особливо важливі для трудової діяльності, безпосередньо роботи і способів її виконання. А останні п'ять являють собою загальнолюдські чесноти, прості та зрозумілі, необхідні для життя і плідної роботи у великому, складно організованому суспільстві.

У науковій літературі представлено багато прикладів, які відбивають цінності і принципи діяльності різних компаній. Вони приваблюють своєю правдивістю і вірогідністю, звучанням справді людського голосу та колективною єдністю, тоном високої відповідальності та етики поведінки людей, взаємин виробників і клієнтів.

Таким чином, створення системи корпоративних цінностей – це відповіді на такі питання:

- Що ми робимо?
- На що ми придатні?
- До чого ми здатні?
- Які наші життєві установки?
- Який у нас план?
- Який інтерес наш бізнес представляє для клієнтів, співробітників компанії, наших партнерів?
- Де особисто моє місце в загальному плані розвитку?

Цінності повинні відповідати потребі людей одержувати підтвердження того, що справа, якою вони займаються, має значення, яке виходить за межі конкретного бізнесу, конкретної посади, конкретних колег по роботі і конкретного окладу.

Корпоративна культура виникає в будь-якій структурованій групі людей. Причому вона стає тим могутнішою, чим довше існує ця структура.

Звичайно, корпоративна культура виникає спонтанно, «знизу», і передається «з вуст у вуста», за допомогою особистого прикладу та усних наставлень старожилів. Найбільший внесок вносять найбільш харизматичні особистості. Саме їхні звички та правила поведінки починають, нехай не усвідомлено, копіювати інші співробітники.

Природно, якщо на чолі організації стоїть сильний харизматичний лідер, то основний вплив на формування корпоративної культури здійснить саме він. І корпоративна культура почне працювати на свого творця.

Однак без чіткого «наукового» управління цим процесом, без створення «якорів» корпоративного кодексу, без усвідомленого використання елементів корпоративної культури в рекламних та PRматеріалах, основної мети не досягти, а саме – самопідтримки та саморозвитку організації.

Деякі керівники розглядають свою корпоративну культуру як потужний стратегічний інструмент, що дозволяє орієнтувати всі підрозділи та окремих осіб на загальні цілі, мобілізувати ініціативу співробітників, забезпечувати лояльність і полегшувати спілкування.

Специфічні культурні цінності організації можуть стосуватися таких питань:

- призначення організації та її «обличчя» (вища якість, лідерство у своїй галузі, дух новаторства);
- старшинство і влада (повноваження, властиві посаді або особі, повага старшинства і влади);
- значення різних керівних посад і функцій (повноваження відділу кадрів, важливість постів різних віце-президентів, ролі різних відділів);
- ставлення до людей (турбота про людей і їхні потреби, повага до індивідуальних прав, навчання та можливості підвищення кваліфікації, справедливість щодо оплати, мотивація людей);
- роль жінок в управлінні та на інших посадах;
- критерії вибору на керівні та контролюючі посади;
- організація роботи і дисципліна;
- стиль керівництва й управління (авторитарний, консультативний або стиль співробітництва, використання комітетів і цільових груп);
- процеси прийняття рішень (хто приймає рішення, з ким проводяться консультації);
- поширення і обмін інформацією (співробітники інформовані добре або погано);
- характер контактів (перевага особистим або письмовим контактам, можливість контактів з вищим керівництвом);
- характер соціалізації (хто спілкується з ким під час і після роботи, особливі умови, такі як окрема їдальня та ін.);
- шляхи розв'язання конфліктів (бажання уникнути конфлікту або йти на компроміс, участь вищого керівництва);
- оцінка ефективності роботи (таємна або відкрита, ким здійснюється, як використовуються результати);
- ототожнення з організацією (лояльність і цілісність, дух єдності, задоволення від роботи в організації).

Крім іншого, в організаціях можна виділити *домінуючі культури* та *субкультури*.

Домінуюча культура виражає основні (центральні) цінності, які приймаються більшістю членів організації. Це макропідхід до культури, що виражає відмітну характеристику організації.

Субкультури одержують розвиток у великих організаціях і відбивають загальні проблеми, ситуації, з якими стикаються працівники, або досвід їхнього вирішення. Вони розвиваються географічно або за окремими підрозділами, вертикально або горизонтально.

Коли одне виробниче відділення якогось конгломерату має унікальну культуру, що відрізняється від інших відділень організації, то існує вертикальна субкультура. Коли специфічний відділ функціональних фахівців (такий, як бухгалтерський або торговельний) має набір загальноприйнятих понять, то формується горизонтальна субкультура. Будь-яка група в організації може створити субкультуру, однак більша частина субкультури визначається

департаментською структурною схемою або географічним поділом. Вона буде включати основні цінності домінуючої культури плюс додаткові цінності, властиві тільки членам цього відділу.

Питання для самоконтролю

1. Охарактеризувати сутність поняття корпоративної культури
2. Назвати типи організаційних (корпоративних) культур
3. Охарактеризувати типи організаційних культур за С.Хенді
4. Охарактеризувати типи організаційних культур за Камерон і Куинном
5. Охарактеризувати процес формування корпоративної культури
6. Визначити коло факторів, за яким визначаються форма і зміст цінностей бізнесу
7. Перелічити компоненти корпоративної культури

Лекція 9. Ділова та професійна етика

План лекції

- 9.1. Сутність і поняття ділової та професійної етики.
- 9.2. Функції ділового етикету.
- 9.3. Основні види ділового спілкування.
- 9.4. Діловий протокол.
- 9.5. Етико-психологічні засади взаємин з клієнтами та партнерами по бізнесу

9. 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 устанавлюють 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.

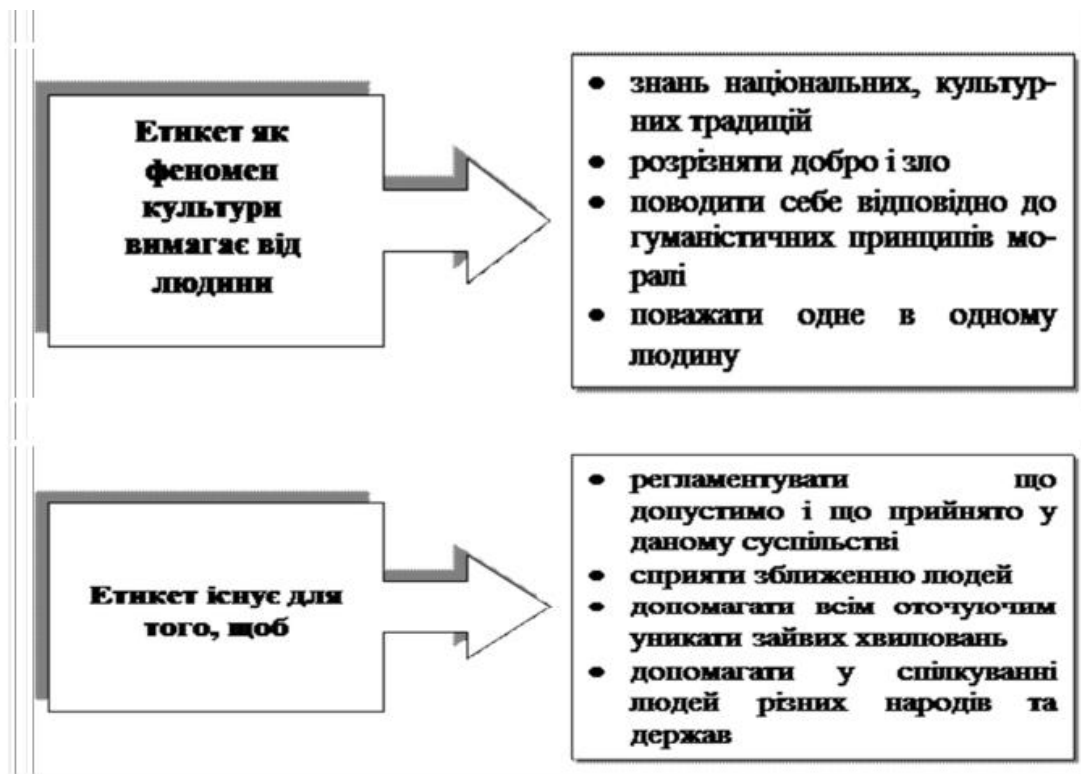


Рис. 9.1. Призначення етикету



Рис. 9.2. Манери та їх види

Необхідність етичних норм поведінки впливає 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. 9.3. Функції ділового етикету



Рис. 9.4. Рівні службових відносин

9.2. Функції ділового етикету

Таблиця 9.5

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 шпionажу, 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 поволяє 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, використання 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.

9.3. 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 скласти 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 насушні 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 іншій групі 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 обговорення співробітниками підприємства робочих процесів. Під час ділової бесіди не обов'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 бреш»;
- 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.

9.4. Діловий протокол

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



Рис. 9.6.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

9.5. Етико-психологічні засади взаємин з клієнтами та партнерами по бізнесу

Просування товару на ринок є одним з найважливіших обов'язків менеджера. Для того щоб успішно здійснювати його продаж, менеджер повинен розробляти стратегію спілкування та взаємодії з клієнтами. Для цього йому необхідно відповісти на такі запитання: —Що я знаю про клієнта? Які у нього потреби? Яка інформація допоможе краще задовольнити потреби клієнта? Як клієнт оцінює організацію та її товар, її сильні та слабкі сторони? Як можна закріпити відданість клієнта своїй організації і завдяки цьому збільшити прибуток? У чому конкуренти досягли більших успіхів і за рахунок чого? Відповіді на ці запитання багато в чому залежать від знань менеджера про психологічну природу клієнтів та вміння спілкуватися з ними.

Актуальність цієї проблеми зумовила появу нової концепції управління маркетингом – *маркетингу стосунків*, який передбачає спрямованість маркетингової діяльності організації на встановлення довгострокових, конструктивних взаємин з потенційними клієнтами. Таким чином, крім дослідження ринку, планування, стимулювання збуту у менеджера з'являється ще одна важлива функція – взаємодія з покупцем.

Відомо, що в багатьох сферах бізнесу 80 – 90% доходу формують постійні клієнти. І тому завдання кожної організації, кожного менеджера зокрема – утримати насамперед постійних клієнтів і, звичайно, залучити до співробітництва нових. Шмінке Дон у своїй книзі —7 принципів Древніх Самураїв або Кодекс керівника» зазначає :

За оцінками американських спеціалістів, лише 40% поразок у бізнесі припадають на неправильну оцінку ринку та конкуренцію, а причиною 60% є неправильна взаємодія з клієнтами, неврахування того, що їм потрібно і саме зараз, і яку ціну вони готові заплатити.

До основних форм спілкування менеджера з клієнтами фахівці відносять:

- опитування різних груп населення, телемаркетинг;
- створення так званих —фокус-груп» з числа постійних клієнтів, з якими обговорюються проблеми, що стоять перед фірмою, та можливі шляхи їх вирішення;
- проведення конференцій, презентацій тощо;
- персональне спілкування з клієнтами.

Саме остання форма спілкування приваблює клієнтів найбільше і дає більш надійну інформацію для організації. Наприклад, американська компанія —Професіонал Експірієнс Графікс» щомісяця надсилає від 300 до 400 контрольних листів клієнтам. Потім одному відсотку з них телефонує особисто топ-менеджер цієї компанії, вислуховує їх побажання. Як правило, до 95% з цих побажань клієнтів задовольняються. Менеджер переконаний у тому, що варто витратити свій дорогоцінний час на таке спілкування, бо повернення або ошасливлення клієнта принесе величезні дивіденди для компанії.

Використовуючи названі та інші форми спілкування менеджери отримують інформацію про потреби клієнта, мотивацію його звернення до їхньої організації; рівень задоволеності сподівань клієнта; поведінку клієнта до і після купівлі продукту та ін.; думку про різні аспекти діяльності організації (асортимент послуг, цінову політику, зручність розташування філій тощо). Оскільки основою дій клієнтів є певний мотив, то й дослідження менеджер повинен починати з вивчення мотивів поведінки клієнтів .

Оцінка клієнтом роботи організації, подальше співробітництво з нею залежать від того, як результати взаємодії з її працівниками збігаються з його попередніми сподіваннями. Обслуговування, яке не відповідає сподіванням, людина найімовірніше назве —поганим». Обслуговування клієнтів – це особливе явище, яке значною мірою стосується сфери почуттів. Його не можна виміряти як звичайну річ, його зразок не можна показати покупцеві, до нього не можна доторкнутися. Той самий сервіс по-різному сприймається людьми, навіть одного культурного рівня. Водночас той самий сервіс сприймається по-різному тією самою людиною залежно від її настрою в момент отримання послуги. Та структура, зазначають відомі спеціалісти з маркетингу, при побудові якої не були прийняті до уваги почуття людей, що повинні приводити її в дію, навряд чи зможе виконати ту роль, якої від неї чекають .

Проведені дослідження свідчать, що, наприклад, рівень повторної купівлі банківської послуги для клієнта, який отримав задоволення від стосунків з банком, становить 92%, у тих, що отримали незадоволення, але його не афішували, – 78%. Якщо клієнт звернувся до банку зі скаргою і отримав задоволення від отриманої відповіді, то рівень повторної купівлі для нього дорівнює 91% , у разі незадоволення від відповіді рівень впаде до 46%. З цього видно, що через незадоволеність діями менеджера клієнти можуть перейти на обслуговування до іншої організації. За даними англійських соціологів 81% незадоволених клієнтів, з якими менеджери банку розглядали конфліктні ситуації, залишилися задоволеними навіть тоді, коли питання було вирішене не на їхню користь. Але вони позитивно оцінили ту увагу, яку було виявлено до них

Втрата клієнтів є небезпекою для будь-якої організації, тому що створює її антирекламу. За результатами американських досліджень 70% опитаних респондентів (понад 3000 осіб) змінили магазин, в якому обслуговувалися, через те, що з ними погано поводитися продавці та менеджери . Отже, клієнт виявляє задоволення спілкуванням з організацією тільки тоді, коли воно відбувається в умовах психологічного комфорту і він отримує позитивні емоції. Бажано пам'ятати, що людина на 90 відсотків приймає рішення про купівлю на рівні емоцій і лише на 10 відсотків – на рівні свідомого розрахунку, логіки.

Є деякі прийоми, які психологи рекомендують використовувати в роботі з клієнтами при продажу їм свого продукту. Серед них такі, що сприяють створенню у людини доброго настрою і стимулюють не тільки купівлю конкретного товару, а й до продовження взаємин. Для цього слід частіше посміхатися, дивитися клієнту в очі, називати його по імені, виявляти до нього свою увагу, повагу та симпатію, свою доброзичливість та добрий настрій, говорити з тією ж швидкістю та в тому ж голосовому регістрі, що й він, поводитись спокійно і невимушено, мати охайний вигляд.

Взаємодія між учасниками продажу-купівлі відбувається, зазвичай, у вигляді переговорів. При цьому важливим є ставлення клієнта до організації та до її менеджерів. Відомо, якщо є до них довіра, рішення про купівлю приймається швидше.

Колишній віце-президент з маркетингу компанії IBM Ф. Роджерс зазначає —Мати справу з компанією, яка не зорієнтована на клієнта, – це втрачений час і нерви. Ви це відчуваєте, якщо телефонуєте в компанію і ще не встигли представитися та привітатися, а вам кажуть: —Заждіть!». У приймальній офісу Вас вилають за те, що Ви своїм запитанням заважаєте приватній бесіді, і відішлють шукати якогось працівника на іншому кінці коридору чи на інші поверхи, конкретно не кажучи, де саме. Повз Вас пройде десяток працівників, але жоден не запропонує допомогу. Якщо Ви помилилися, то тут з Вами будуть розмовляти так, начебто Ви їх пограбували. Якщо працівник не відповідає на телефонні дзвінки та на листи, якщо в останню хвилину і без поважних причин відміняє зустріч або спізнюється, то яку думку

про цю компанію матиме клієнт? Він не буде впевненим, що тут своєчасно та якісно виконують його замовлення. І з такою компанією він ще раз навряд чи захоче мати справу»

Тому для ефективного спілкування з клієнтами необхідно, щоб менеджери були тактовними та ввічливими, а найголовніше – точними у виконанні своїх обіцянок. Не можна демонструвати клієнтові свою надмірну зайнятість, безперервно розмовляючи по телефону, весь час виходячи в інші кабінети тощо. Якщо призначено зустріч, то не можна на неї запізнюватися. Якщо прийнято якесь рішення, то його треба дотримуватися. На всі телефонні дзвінки та листи необхідно давати обов'язкову, своєчасну і вичерпну відповідь. Звичайно, такі вимоги стосуються як працівників організації, так і клієнтів. Якщо таке ставлення буде з обох сторін, то й взаємини будуть приємними для кожної з них.

У відомих фірмах світу формується така лінія поведінки працівників, щоб, вступаючи у контакт з клієнтом, вони усвідомлювали себе єдиним у його очах представником компанії і при цьому знали, що від їхньої поведінки і від того, яке залишилося у клієнта про них враження, залежатиме його думка про організацію в цілому. Основне правило – дати зрозуміти кожному клієнту, що його цінують незалежно від обсягів коштів на його рахунку. Роздратування та неприязнь, які викличуть у клієнта байдуже ставлення до нього з боку окремого працівника, можуть призвести до втрати вигідного клієнта. До того ж один невдоволений клієнт передає своє незадоволення в середньому дев'ятьом іншим, а вони, в свою чергу, ще іншим.

Відомий автор американських економічних бестселерів Пол Хокен вважає, що менеджер до продажу свого продукту повинен ставитися як до улюбленого дерева, турботливо вирощуючи, підживлюючи його, даючи йому світло та тепло. Тоді дерево принесе плоди і почне давати добрий врожай. Але не слід при цьому забувати, що довкола ростуть дерева, які належать іншим людям. І якщо на вирощування плодів доводиться витратити 40% коштів та фізичних зусиль, то, щоб продати продукт своєї праці з вигодою для себе, тобто на спілкування з клієнтами, треба витратити 60% коштів та зусиль. *Продаж – це спілкування між людьми*, під час якого кожна сторона враховує свої інтереси, відіграє певну роль, використовує свої можливості і докладає зусиль, щоб умови проведеної операції були для неї вигідними.

План для самоконтролю

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 .

Список використаних джерел

1. Бізнес-планування підприємницької діяльності : навч. посіб. / З. С. Варналій, Т. Г. Васильців, Р. Л. Лупак, Р. Р. Білик. Чернівці : Технодрук, 2019. 264 с. URL : http://www.lute.lviv.ua/fileadmin/www.lac.lviv.ua/data/kafedry/Ekonomiky/Docs/2020_Biznes-planuvannja_pidprijemnickoji_dijalnosti.pdf
2. Гонтарева І. В. Підприємництво : підручник. Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2021. 392 с. URL: <https://ekhnuir.karazin.ua/server/api/core/bitstreams/3189e351-1298-4473-8cda-ed74c7a04c94/content>
3. Інноваційний розвиток підприємства. Підручник / за ред. П. П. Микитюка. Тернопіль : ЗУНУ, 2023. 320 с. URL: <https://surl.li/clqxzu>
4. Ковальська Л.Л., Кривов'язюк І.В. Економіка підприємства: підручник. Київ: Видавничий дім «Кондор», 2020. 620 с
5. Мастерс Б., Тіль П. Від нуля до одиниці! Нотатки про стартапи, або як створити майбутнє. Тернопіль : Наш Формат, 2023. 184 с.
6. Основи економічної грамотності та підприємництва: навчальний посібник / С. В. Алексєєва, Л. О. Базиль, В. Б. Байдулін та ін. Житомир : Полісся, 2021. 248 с. URL: <https://surl.lt/psxgod>
7. Основи економічної теорії : навч. посібник / І. В. Кокарев. Дніпро: Дніпроп. держ. ун-т внутр. справ, 2020. 100 с.
8. Основи підприємницької діяльності : підручник / за ред. В. М. Марченко. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського. Вид-во «Політехніка», 2022. 515 с. URL: <https://surl.lt/imglum>
9. Підприємництво та бізнес-культура : конспект лекцій для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти ОПП «Менеджмент» спеціальності 073 «Менеджмент» денної та заочної форми здобуття вищої освіти / уклад. С. І. Павюк. – Миколаїв : МНАУ, 2024. 137 с. URL: <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/19541/1/pbk-073-bak-lekc-2024.pdf>
10. Підприємництво та основи бізнесу. Практикум : навчальний посібник / Т. О. Біляк, С. Ю. Бірюченко, К. О. Бужимська та ін. ; за ред. Т. П. Остапчук. Житомир : Житомирська політехніка, 2023. 280 с. URL: <https://surl.li/quzhyz>
11. Синегуб П. PRO 37 правил і принципів бізнесу. Тернопіль : Наш Формат, 2024. 192 с.
12. Соціальне підприємництво : посібник для викладачів курсу / за ред. А. О. Корнецького. Київ : Фамільна друкарня Huss, 2019. 160 с.

Навчальне видання

Підприємництво та бізнес-культура

Конспект лекцій

Укладач: Гарбар, Галина Анатоліївна

Формат 60x84/16. Ум. друк. арк. 4,8.

Тираж 5 прим. Зам. №

Надруковано у видавничому відділі
Миколаївського національного аграрного університету
54010, м. Миколаїв, вул. Георгія Гонгадзе, 9.

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