

**ОСТАПЧУК А. Д.  
ЗБАРСЬКА А. В.**

# **ОРГАНІЗАЦІЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

**НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК**



**Київ**

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І**  
**ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

**ОСТАПЧУК А. Д.**  
**ЗБАРСЬКА А.В.**

**ОРГАНІЗАЦІЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ**  
**ДІЯЛЬНОСТІ**

**НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК**

**Київ – 2015**

УДК 334.35.13.11

ББК 65.01

З 83

**Рецензенти:** Малік М. Й., д. е. н., професор, академік УААН;  
Горьовий В. П., д. е. н., професор;  
Охріменко І. В., д. е. н., професор.

Друкується за рішенням вченої ради Національного університету біоресурсів і природокористування України (протокол № 5 від 2 грудня 2015 р.).

### **ОСТАПЧУК А. Д., ЗБАРСЬКА А. В.**

Остапчук А. Д., Збарська А. В. Організація підприємницької діяльності у фірмі: навч. посібник [за ред. професора В. К. Збарського. – К.: КиМУ, 2015. – 273 с.

ISBN 978-617-651-127-4

В навчальному посібнику розглянуті концепції і принципи бізнесу, визначені суб'єкти, різні типи і види бізнесу. Бізнес розглядається як історична категорія, що має економічні, соціальні, психологічні, правові і організаційні аспекти. Основну увагу звернуто на розкриття особливостей формування організаційного середовища підприємницької фірми. В навчальному посібнику розкриваються особливості початкового етапу становлення підприємницької фірми та її комунікації.

Навчальний посібник розрахований для студентів, магістрів вищих навчальних закладів, які навчаються за економічними спеціальностями і напрямками.

For the first time in domestic practice the textbook considers and principles of business, defines different types and kinds of business, Business is considered as a historical category having social, psychological, behavioral, legal and organizational aspects. The main attention is paid to revealing of peculiarities of entrepreneurial activity as a special professional activity. The textbook describes procedures of thinking-over, organization, choice of legal form and kind of business, its development, support, reorganization and liquidation.

УДК 334.35.13.11

ББК 65.01

ISBN 978-617-651-127-4

© Остапчук А. Д., Збарська А. В., 2015

© Видавництво КиМУ, 2015

## Вступ

Необхідність вивчення основ бізнесу студентами, які освоюють основні освітні програми вищої економічної і управлінської освіти, вбачалися на рубежі 90-х років минулого століття:

⇒ в системі викладу сукупності фундаментальних принципів сучасного бізнесу і елементів, які складають його;

⇒ в описуванні бізнесу як єдиної системи відносин, яка охоплює різні рівні організації економіки і проявилася у всіх сферах життя суспільства;

⇒ в дослідженні бізнесу у взаємозв'язку з основними подіями минулої історії людства, сучасним станом і перспективами розвитку суспільства;

⇒ у розгяді особливостей українського бізнесу як історично закономірної форми прояву загальносвітової тенденції розвитку бізнесу, протиріч і шляхів становлення цивілізованих ділових відносин в ході подолання негативних наслідків економіки „радянського зразка”.

Нині перераховані фактори мають настільки ж суттєве значення, що й тридцять років назад. Українська економіка допоки не стала послідовно відкритою, реально багатуокладною і системно орієнтованою на підтримку ділових ініціатив творчо мислячих, самостійних і активних людей, якими є суб'єкти сучасного бізнесу. Пережитки попередніх порядків сильні і в конкретній економічній діяльності, і в рішеннях органів влади і управління, і в свідомості багатьох людей, і, порою, у навчальних планах вищих навчальних закладах. Далеко не у всіх університетах і інститутах країни вивченню бізнесу приділяється належна увага. Бізнес-проблематика розсосереджена по різних дисциплінах навчального плану, а інколи вона зовсім відсутня, і навчання студентів економіці ділових відносин обмежується лише викладанням курсу економічної теорії.

Таким чином, бізнес являж собою одночасно і сукупність дій і взаємодій, які розпочинає будь-який суб'єкт *для реалізації своїх ділових інтересів*, і сукупність ділових відносин, у які даний суб'єкт вступає з клієнтами, контрагентами (партнерами), конкурентами і громадськістю, *відстоюючи свої інтереси*. В цьому, згідно до прагматичної концепції бізнесу, полягає подвійний характер бізнесу як об'єктивного явища.

Вивчаючи бізнес як процес ділової діяльності, необхідно розглянути зміст і технологію ділової діяльності. Зв'язок між поняттями „зміст ділової діяльності” і „технологія ділової діяльності” являє собою

частковий випадок взаємозв'язку змісту і форми, який властивий всім без винятку об'єктивним явищам. Кожне явище має власний зміст, під яким розуміється склад елементів явища, і форму, яка являє собою технологічні взаємозв'язки між елементами, структуру елементів.

Поняття „**зміст ділової діяльності**” включає об'єкти бізнесу і їх особливості, типи бізнесу (підприємницький, споживчий, трудовий тощо), види бізнесу (інвестиційний, комерційний, виробничий тощо), його якісні особливості (наприклад, організаційно-правові форми підприємництва) і кількісні параметри (наприклад, малий, середній і великий бізнес). Особливості ділової діяльності суб'єктів відповідного типу і виду бізнесу по відношенню до об'єктів бізнесу, в тому числі всі форми створення бізнесу, організації бізнесу, управління бізнесом, розвиток бізнесу і ліквідація бізнесу становлять поняття „**технологія ділової діяльності**”. Конкретними формами технологій ділової діяльності є технології укладання угод.

Запропонована вашій увазі дисципліна „Організація підприємницької діяльності у фірмі” не є альтернативою дисциплінам „Менеджмент організацій”, „Економічна теорія”, „Основи бізнесу” тощо. Вивчення процесу ділової взаємодії у суспільстві, ділових відносин, перш за все, далеко виходить за межі економічного знання, так як діловими є всі відносини всередині людського суспільства. Економіка, зрозуміло, складає базу даних людських відносин, але не всі ділові відносини можна безпосередньо кваліфікувати як економічними.

Ні „Економічна теорія”, ні, тим більше, „Менеджмент організацій” ніколи не досліджували ділову діяльність як особливу різновидність професійної діяльності людей. Суб'єкти підприємницького бізнесу є люди, які професійно займаються підприємництвом, подібно тому, як програмісти, менеджери, бухгалтери, інженери, зоотехніки і, скажім, медичні працівники професійно займаються – кожен по-своєму – своєю справою.

Даний вид професійної діяльності має свої особливості, які доцільно розглядати в якості специфічного предмета вивчення. Підприємницьким бізнесом неможливо займатися від випадку до випадку, між ділом, так сказати, за сумісництвом. Таке підприємництво із самого початку є непрофесійним і, отже, рано чи пізно воно обов'язково виявиться неефективним.

Ділові відносини розвиваються не тільки у підприємницькому середовищі. В навчальному посібнику ми зустрічаємо і інших суб'єктів бізнесу, кожний із яких рівноправний по відношенню до іншого. Саме

тому ринкова економіка, яка забезпечує бізнес-комунікаціям найбільший простір розвитку, доказуючи свою стійкість, незважаючи на внутрішні протиріччя, зв'язані із взаємною конкуренцією суб'єктів бізнесу.

Приватне підприємництво, що охопило економіку України, свідчить про те, що в основі даного процесу лежать об'єктивні чинники розвитку ринкової економіки. Так, швидке зростання числа малих фірм і збільшення їх питомої ваги в будь-якій державі трактується американським економістом Пітером Друкером, як ренесанс немонополістичної власності. Використовуючи дані про розвиток малого бізнесу в США за два останні десятиліття, він зробив висновок про те, що в цій країні відбувається рух від "управлінської" економіки до "підприємницької", і це – небувалий стрибок в історії світової економіки.

*Теоретичне обґрунтування розвитку різних форм господарювання припускає два важливі методологічні критерії.* Суть першого критерію полягає у тому, що та або інша форма господарювання повинна відповідати вимогам економічної практики. Господарська структура може ефективно функціонувати і розвиватися тільки в тому випадку, якщо вона заснована на певних традиціях системи економічних відносин, що склалися в окремій країні. Наприклад, якщо узяти найпрогресивнішу модель економіки, що склалася на Заході, але яка не має аналогів в Україні, то реалізувати її на практиці опиниться справою вельми скрутною.

Важливість вивчення основ підприємницької діяльності в умовах ринкової економіки полягає також у тому, що ринкові відносини нам треба налагоджувати перш за все власними силами, з урахуванням наших історичних та територіальних особливостей, вміння ефективно використовувати власні природні та трудові ресурси.

Дане видання навчального посібника може бути використане в складі навчально-методичного комплексу й стане доброю підмогою для студентів, які вивчають дисципліни „Основи економіки фірми”, „Економіка підприємства”, „Основи підприємництва та бізнесу” тощо.

Автори щиро вдячні рецензентам: докторам економічних наук, професорам Маліку Миколі Йосиповичу, Горьовому Василю Павловичу та Ігорю Віталійовичу Охріменко за зауваження та пропозиції щодо поліпшення якості навчального посібника.

**Автори:** О. Д. Остапчук, А. В. Збарська

# РОЗДІЛ I

## КОНЦЕПЦІЯ БІЗНЕСУ. ФІРМА – ОСНОВНИЙ СУБ'ЄКТ БІЗНЕСУ

### 1.1. Критична і позитивна концепції бізнесу

Саму першу главу нашого посібника ми розпочнемо із досить важливої фрази, яка, на перший погляд, може показатися парадоксальною, якщо не виключною:

*Вся історія людського суспільства, а також його сучасний стан так чи інакше пов'язані з бізнесом.*

При всій різноманітності видів і напрямків діяльності людей – від проникнення в космічні далі, в таємниці плазменної реакції і будови клітини до шедеврів образотворчого мистецтва – спільною властивістю цієї діяльності є бізнес. Іншими словами, які б справи не віддавалася наділена свідомістю людина, вільно або невільно вона займається при цьому своїм бізнесом.

Щоб зрозуміти, чому відбувається саме так, і чому популярне і широко представлене у повсякденному вжитку великої кількості людей слово „бізнес” відображає настільки серйозну ознаку життєдіяльності кожної людини, необхідно звернутися до різних теоретичних тлумачень і визначень бізнесу. Умовно всі вони можуть бути об'єднані в *три основні концепції*: позитивну, критичну і прагматичну (рис.1.1)



Рис. 1.1. Три концепції бізнесу

Під „концепцією” тут і далі розуміється система стійких, логічно взаємопов'язаних теоретичних поглядів на ті чи інші об'єктивні явища, а також впливаючі із даних поглядів положення, висновки і категорії, за допомогою яких дані явища описуються у наукових дослідженнях, розробках, виступах і публікація.

*Критична концепція бізнесу* виходить із того, що поняття „бізнес” об'єднує сукупність дій різних суб'єктів ринкових відносин, які мають однакову направленість на збагачення одних людей за рахунок інших. Зазначена точка зору широко представлена не тільки у теорії, але

і в практиці, зокрема, в обґрунтуванні ідейних платформ різних політичних партій, до числа яких відносяться „антиглобалісти” за рубіжом і ортодоксальні комуністи України. Існує безліч модефікацій критичних подавань про бізнес, але спільним для них всіх виступає тезис про суперечливість, а то і несумісність інтересів і цілей людей, змістом діяльності яких є бізнес.

В основі критичної концепції бізнесу лежать ряд положень, про які необхідно сказати особливо. *По-перше*, критична концепція бізнесу відносить дане явище виключно до ринкової економіки. У багатовіковій історії людського суспільства виділяють три періоди розвитку економіки – доринковий, ринковий і післяринковий, і бізнес визначається як атрибут лише ринкового періоду розвитку економіки (інколи говорять про те, що бізнес – це атрибут ринку). Із такого тлумачення випливає, що бізнес – це явище, обмежене в часі; ані в минулій історії людства („до ринку”), ані у майбутньому („після ринку”), знайти ознаки бізнесу буде неможливо.

*По-друге*, критична концепція бізнесу визначає дане явище як один із багатьох різновидів людської діяльності. У повсякденному житті бізнес, на думку прихильників даного підходу, перебуває по сусідству з діями людей, які ні при яких обставинах не можуть розцінюватися в якості бізнесу. Із сфери бізнесу виключається наймана праця у всіх її формах, діяльність некорумпованих державних службовців, будь-які види творчої діяльності (наука, література, культура, мистецтво), а також охорона здоров’я, освіта, громадська і релігійна діяльність.

Критерієм розмежування бізнесу і „небізнесу” виступає вилучення прибутку і пов’язані з цим корисні мотиви у діях людей. Бізнес направлений виключно на отримання прибутку, а „небізнес”, як правило, на вилучення прибутку не націлений. В процесі діяльності людей у сфері „небізнесу” прибуток порою може, звичайно, виникати, але він завжди використовується не у корисних цілях, а для розвитку вищеперелічених видів діяльності на благо всього суспільства.

Підхід, стосовно якому бізнес являє собою діяльність людей, направлену виключно на одержання доходів або прибутку, має надзвичайно широке розповсюдження серед обивателів, він постійно відтворюється у засобах масової інформації, друкованих виданнях тощо. Разом з тим, співвіднесення бізнесу виключно із вилученням прибутку є однобоким і не небезпечним. Адже якщо завданням будь-якої людини, яка робить бізнес („бізнесмена”), є вилучення прибутку, а прибуток, як відомо, не друкується на фабриці по виготовленню паперових грошей, а



виступає результатом перерозподілу фінансових ресурсів у суспільстві, то вилучення прибутку полягає саме у „вилученні” фінансових ресурсів одними людьми у інших. Одержати прибуток може, образно висловлюючись, лише той бізнесмен, хто зумів відшукати найкоротший шлях до чужої кишені.

Заради доходу, прибутку, або, образно кажучи, „наживи” бізнесмен готовий використовувати будь-які прийоми поведінки. Погоня за прибутком означає навязування власних інтересів іншим людям, за гаманцями яких, звідси, власне кажучи, і вибавається цей прибуток, йде справжнє полювання. Вилучення прибутку однією групою людей перетворює іншу групу людей у фінансових донорів. Такими фінансовими донорами бізнесменів стають і рядові споживачі товарів і послуг, в ціни яких закладається прибуток, і обмануті вкладники комерційних банків, і акціонери різних фінансових пірамід, і наймані працівники, які підлягають експлуатації з боку роботодавців-бізнесменів, і, просту кажучи, жертви різноманітного криміналітету.

Майже вісімдесят років тому знаменитий російський (радянський) поет Володимир Маяковський писав в нарисі „Моё открытие Америки”:

„Бог – доллар, доллар – батько, доллар – дух святой... Під час зустрічі американець не скаже вам байдуже:”Добрый ранок”. Він співчутливо викрикнує: „Мек монет? (Робиш гроші?)” – і піде ділі.

Шлях, яким ви добули ваші мільйони, не вартий уваги в Америці. Все – „бізнес”, справа – все, що ростить доллар. Одержав відсоток від розпроданого нарису – бізнес, відкрив, обікрав, не піймали – також”.

У недалекому минулому такий підхід поділяли багато людей і він становив основу прийнятих у суспільстві моральних норм.

Визнавалося, наприклад, само собою зрозумілим, що чесна людина повинна бути стурбованою не прирощенням особистих доходів і не вилученням прибутку, а виключно духовним збагаченням у поєднанні з привнесенням себе у жертву заради добробуту інших і побудови майбутнього. Лев Толстой, наприклад, писав про те, що вище щастя – це жити для інших. Напроти, прагнення до особистого багатства в результаті збільшення прибутку від зайняття бізнесом розцінювалося як антисуспільне за своєю суттю. Таке розуміння бізнесу активно підтримувалося багатьма відомими письменниками, твори яких були пронизані антибуржуазним пафосом і містили критичні оцінки діяльності професійних бізнесменів.

Гірше всього, критична концепція бізнесу була покладена в основу офіційної радянської ідеології, яка домінувала в нашій країні декілька десятиріч. В межах саме цієї ідеології одержала найбільш широке розповсюдження уява про те, що ринкова економіка і зв'язаний з нею бізнес не мають перспектив розвитку, а наявність самих названих явищ свідчило про панування „чистогану” в країнах з ринково орієнтованою економікою і про перетворення в цих країнах грошей із мірила вартості товарів у еквівалент розуму, честі і совісті людей. З бізнесом пов'язувалися антагоністичні класові протиріччя між роботодавцями-бізнесменами (капіталістами) і найманими робітниками (пролетаріатом), неминучі і постійні конфлікти між конкурентами, що ведуть за собою руйнівні наслідки для економіки, прояву імперіалізму в економіці і політиці ринково орієнтованих держав.

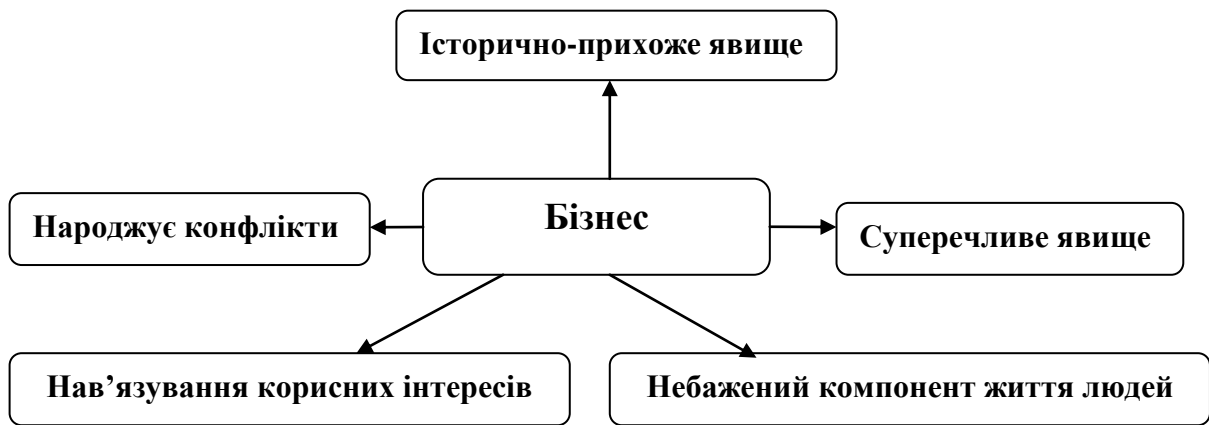
Досить популярною і часто розхожою для характеристики мотивів і способів поведінки бізнесменів-капіталістів була цитата із „Капіталу” Карла Маркса: „Капітал боїться відсутності прибутку або надто малого прибутку, як природа боїться пустоти. Але якщо є у наявності достатній прибуток, капітал стає сміливим. Забезпечте 10%, і капітал згодний на будь-яке застосування, при 20% він стає пожвавленим, при 50% позитивно готовий зламати собі голову, при 100% він попирає всі людські закони, при 300% немає такого злочину, на який він не ризикнув би, хоч би під страхом шибенеці”.

В цілому, підсумовуючи різні відтінки критичних оцінок бізнесу і бізнесменів, можна виділити такі складові критичної концепції бізнесу:

- бізнес націлений на нав'язування частиною людей (бізнесменів) своїх корисних інтересів решті людей;
- бізнес – це гранично суперечливе явище, здатне породити і породжує різноманітні конфлікти у суспільстві;
- бізнес – це небажаний компонент життя людей в цілому, потенційний розплідник криміногенних процесів; - бізнес – історично-приходяще явище, яке у перспективі повинне уступити місце іншим, несуперечливим і безконфліктним формам розвитку економіки (рис.1.2).

Критична концепція бізнесу абсолютизувала у минулому і продовжує абсолютизувати протиріччя, властиві ринкової економіки.

Повною протилежністю критичної концепції бізнесу є **позитивна концепція бізнесу**. Її сутність полягає в тому, що бізнес розуміється і оцінюється як суспільно-корисна діяльність людей, яка здійснюється в порядку особистої ініціативи, метою якої є виробництво товарів і послуг для інших людей.



*Рис. 1.2. Критична концепція бізнесу*

Такий підхід досить популярний у середовищі викладачів багатьох американських університетів. Ось досить типове визначення бізнесу із підручника „Концепція бізнесу”, підготовленого співробітниками університету штату Техас і університету штату Іллінойс С.Розенблатом, Р. Боннінгатом, Б.Нідлсом: „Що таке бізнес ? Бізнес – це система ведення справи. Бізнес – створення продукції, необхідної людям. Бізнес – це робота. Бізнес – це центральна магістраль в нашій соціально-економічній системі. Бізнес – це система, яку ми створили для задоволення наших бажань. Бізнес – це те, як ми живемо. Що таке бізнес? Спробуйте самі вибрати те єдине слово, те визначення, яке відбило б множину різних видів діяльності і понять і було б найбільш влучним. Самі ж ми визначимо бізнес як систему виробництва для задоволення потреб і бажань суспільства”.

Подібне визначення відображає певну сукупність поглядів на те, що являє собою сучасний бізнес. Згідно позитивної концепції, бізнес трактується як діяльність людей по обслуговуванню один одного, а також їх спільна діяльність, націлена на благо суспільства. Він підпорядкований спільним інтересам і, по суті, виступає як явище, непротивне у своїй основі. Саме тому бізнес є типовою рисою життя людей, продуктом усвідомленого вибору людей, „центральною магістраллю соціально-економічної системи”. І оскільки в системі бізнесу відсутні серйозні протиріччя, немає будь-якої необхідності думати про обмеженість бізнесу за видами діяльності і в історичному часі. Немає, таким чином, необхідності ані в пошуку альтернатив бізнесу, ані в побудові комуністичного суспільства.

Позитивна концепція бізнесу абсолютизує позитивні сторони явища, визначеного як „бізнес”.

Сучасне суспільство, на думку прихильників таких подань, давно перестало вирізнятися соціальними протиріччями і конфліктами, які потрясли світ у вісьмнадцятому, дев'ятнадцятому і навіть двадцятому столітті (рис.1.3).

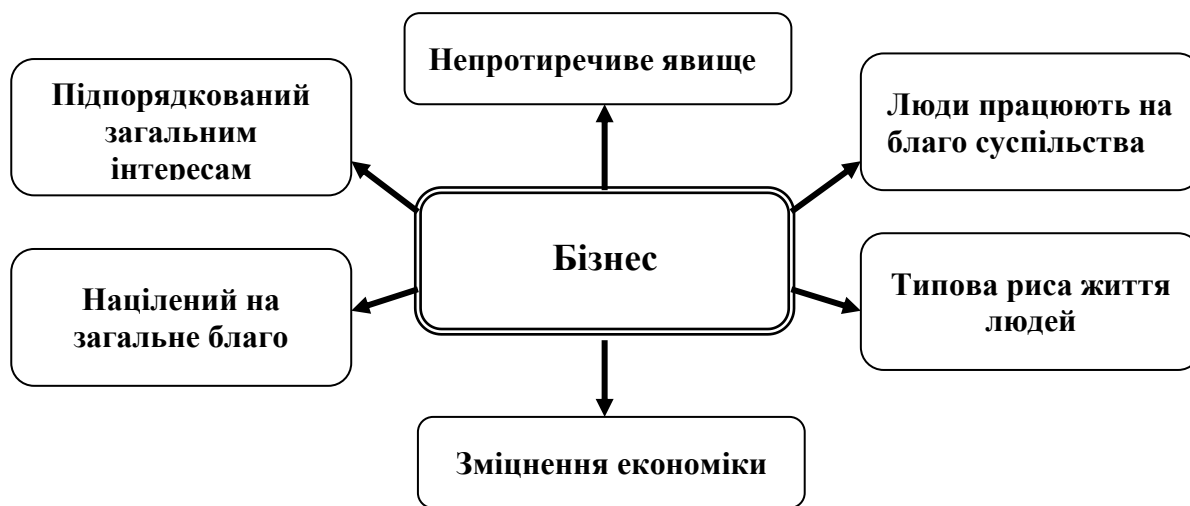


Рис. 1.3. Позитивна концепція бізнесу

Розходжуючись у головному – в оцінці діючої системи економіки, критична і позитивна концепції бізнесу стають схожими одна на другу у конструюванні деякої ідеальної моделі економіки. Тільки в цьому випадку, в межах позитивної концепції бізнесу, ця модель співвідноситься з діючою системою, а в іншому випадку, в межах критичної концепції бізнесу, вона розповсюджується на послідууючу систему.

Обидві розглянуті концепції бізнесу є двома крайніми позиціями в оцінці бізнесу як об'єктивного явища. Подолання указаних крайнощів відбувається тільки в межах третьої із названих вище концепцій, а саме – **прагматичної концепції бізнесу**.

## 1.2. Прагматична концепція бізнесу

Під **прагматизмом** тут і далі розуміється орієнтація планів і цілей діяльності людей на досягнення практичних вигод в обставинах, які мають об'єктивний і тому не залежний від волі і бажання цих людей характер. Суть **прагматичної концепції бізнесу** полягає в тому, що бізнес розглядається як явище, неминуче в контексті розвитку суспільства. Назване явище виявляється, з одного боку, необхідним, а з іншого боку, - вигідним людям, яке сприймається суспільством в якості бізнесменів, що прагнуть задовольнити свої корисні (егоїстичні) інтереси, і іншим членам суспільства, які завдяки бізнесу одержують

можливість постійно насичувати свої потреби за допомогою створених товарів і наданих послуг (рис. 1.4).

Прагматизм даного підходу обумовлений тим, що розуміння суперечливості бізнесу як об'єктивного явища не стикається із висуванням вимог юридичного, економічного і морального викорінення згаданих протиріч. Навпаки, протиріччя і конфлікти інтересів, які виникають у зв'язку з діями людей, що займаються бізнесом, не розглядаються однозначно негативно. Роль конкуренції як позитивного фактора полягає в тому, що загострення конкуренції до розумних меж стимулює розвиток економіки.

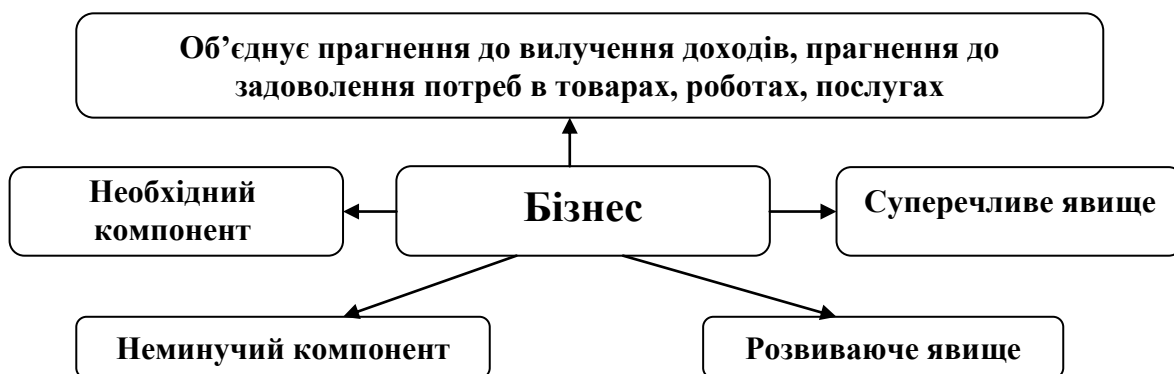


Рис. 1.4. Прагматична концепція бізнесу

В цілому, можна виділити такі *елементи прагматичної концепції бізнесу*:

☑ бізнес – це необхідний і неминучий компонент життя людей в цілому; він об'єднує, з одного боку, прагнення окремих громадян до реалізації егоїстичних інтересів, з другого – прагнення інших людей до задоволення своїх потреб в товарах, роботах, послугах;

☑ бізнес – це суперечливе явище, проте будь-які протиріччя між людьми, які причетні до бізнесу, хоч і можуть виступати причиною різноманітних конфліктів, в цілому слугують джерелом розвитку економіки і не мають безнадійно руйнівного характеру;

☑ бізнес базується на відносинах між людьми, кожний із яких, вступаючи в ці відносини, переслідує власні інтереси, що не обов'язково співпадають з інтересами інших людей; з одного боку, природна конкуренція інтересів призводить до конфлікту інтересів, до нав'язування інтересів одних людей іншим, власні інтереси яких в такій ситуації виявляються ущемлені, що, в решті решт, дійсно, може привести до непередбачуваних наслідків; з іншого боку, в кінцевому підсумку конфлікт інтересів не призводить до згубних наслідків для людського

суспільства, а навпроти, сприяє постійному росту економіки і добробуту людей;

☑ бізнес – розвиваюче явище, його напрямки, види, технології і інструменти постійно вдосконалюються у відповідності до змін, які відбуваються в суспільстві.

Прагматична концепція бізнесу базується на чотирьох теоретичних основах. **Перша основа** – несуперечливе визначення самого терміну „бізнес”. **Друга основа** – положення про необхідність постійного подолання людьми природного обмеження матеріальних і нематеріальних благ, які покладені в основу життєдіяльності людей. **Третя основа** – уява про бізнес як про обов’язковий компонент діяльності людей поза залежності від предмета даної діяльності. **Четверта основа** – уява про наявності у людей сукупності особливих властивостей (ділових якостей), які можуть бути використовані в їх повсякденній діловій діяльності.

Таким чином, важливо підкреслити, що слово „бізнес”, яке увійшло в українську мову із англійської „business”, має абсолютно однозначне тлумачення. Термін „бізнес” є синонімом слову „справа”. Використання даного терміну особами, які пояснюють англійською мовою, нічим не відрізняється від застосування слова „справа” людьми, які пояснюють українською мовою. Коли, наприклад, хто-небудь запитує кого-небудь „як справи ?” на англійській мові, він говорить саме про бізнес.

В даному значенні „business” почав застосовуватися і застосовується нині як науковий термін. Зустрічається поведінське і комунікаційне тлумачення суті цього терміну. **Поведінське тлумачення** бізнесу полягає в тому, що за допомогою даного терміну визначається сукупність дій людей. Звідси вирази, такі як: „робити бізнес”, „займатися бізнесом”, „оцінювати бізнес”. В межах поведінського тлумачення бізнес доцільно визначити як ділову діяльність людей.

**Комунікаційне тлумачення** бізнесу полягає в тому, що зазначений термін застосовується для відображення відносин, які виникають між різними людьми, кожна із яких „займається бізнесом”. Звідси вираз „ділові відносини”, „суб’єкт ділових відносин” („суб’єкти бізнесу”), „інтереси суб’єктів бізнесу” тощо. В межах комунікаційного тлумачення бізнес доцільно визначити саме як ділові відносини між людьми. В нашому навчальному посібнику ми використовуємо обидва наведених тлумачення розуміння „бізнес”.

Для обґрунтованого визначення того, що конкретно слід розуміти під „заняттям бізнесом”, а також – під „діловими відносинами” доцільно перейти до другої основи прагматичної концепції бізнесу. Людська історія нараховує тисячоліття, але у всі часи те, в чому потребує людина, за допомогою чого вона задовольняє свої потреби, називається **благом**. Благами можуть бути матеріальні предмети і об’єкти (вони називаються матеріальними благами), а також послуги і дії (роботи), які виконуються одними людьми для інших (вони називаються нематеріальними благами).

**Матеріальні блага** завжди мають предметну (об’єктну) форму, доступну органам почуття людини; такими є повітря, вода, їжа, житло, інші предмети і об’єкти. **Нематеріальні блага** не мають предметної форми, їх користь для людей полягає в ефекті результату наданої послуги або виконаної роботи. **Послуги** складають основу існування таких сфер суспільного життя, як освіта, медицина, спорт, право, культура, наука, інформація, дозвілля тощо. Разом з тим надання послуг здійснюється і в інших галузях (наприклад, сервісне обслуговування техніки, послуги по інсталяції програмного забезпечення). З процедурами **виконання робіт** можна зіткнутися в процесі будівництва будь-яких об’єктів (будівельні роботи), ремонту (ремонтні роботи); до їх числа слід віднести і інші види діяльності людей в різних галузях економіки.

Матеріальні блага, які використовуються людьми в процесі своєї життєдіяльності, можуть розрізнятися між собою за різними ознаками. Прийнято розрізняти матеріальні блага:

- дані природою і вироблені людьми;
- споживчі і інвестиційні;
- приватні і суспільні;
- відтворювальні і невідтворювальні (унікальні).

Природа дає людині повітря, воду, землю. Це **природні матеріальні блага** – умови існування людського суспільства. Без них людська діяльність неможлива. Проте людина – єдина істота на планеті, здатна перетворити природні речовини (сировину) у необхідні їй конкретні предмети. Такі з’являються внаслідок продуктивної діяльності і, отже, називаються **виробленими матеріальними благами**.

Деякі фірми виробляють тільки один вид матеріальних благ (товар). Однак такі фірми є винятком. Більшість фірм виробляють різні товари і надають різні послуги.

Група матеріальних благ, які тісно взаємозв'язані за способом використання, називаються **предметно-виробничою специфікацією**. Печиво, цукерки, томатна паста тощо – все це предметно-виробничі специфікації, називається **асортиментом товарів**. Чому деякі фірми мають великий асортимент взаємозв'язаних продуктів? Очевидно, це зумовлено характером попиту, який ці фірми прагнуть задовольнити.

Деякі люди їдять суп щодня, однак вони не хочуть їсти щодня один і той же суп. В інших випадках широкий асортимент є способом обслуговування різних ринків. Кожен зерновий комбайн призначений для особливого сегмента ринку. Ці сегменти мають різні потреби, наприклад, у літаках, тому що вони відрізняються довжиною маршрутів, які обслуговують, та кількістю людей, яких перевозять.

### **1.3. Теоретичні аспекти підприємництва**

Зміна якості середовища бізнесу надає йому стимулюючого характеру, особливо в інноваційній сфері, а по суті, формування нового підходу до розвитку підприємництва вимагає переосмислення вихідних понять “підприємницька діяльність”, “малий бізнес”, “підприємство”, “бізнес”, “господарська діяльність”, “господарювання”, “великі”, “середні” і “малі підприємства”. Їх “розмитість” приводить до виродження багатообіцяючих ідей у малопродуктивні дії із невірною сфокусованою направленістю.

Відміни у визначеннях названих понять зумовлені традиціями, культурою, політикою різних країн і не в останню чергу – самою практикою розвитку підприємництва. Уточнення їх змісту актуальне у зв'язку з тенденціями глобалізації феномену підприємництва.

Розглядаючи еволюцію концепцій підприємництва, слід співвідносити її з розвитком: а) економічної думки в цілому; б) науки, технологій і наукової картини світу; в) форми власності; г) з розумінням єдності предметно-матеріального і ідеального-творчого начал підприємницької діяльності.

Розриви у розвитку теорії підприємництва і економічної думки в цілому, на наш погляд, пояснюються тим, що сутність підприємницької діяльності (яку можна добре описати у термінах ризику і невизначеності, нестійкості і системної незамкнутості) не вкладається у рамки предмета економічної теорії і в першу чергу теорії загальної рівноваги та різних її розгалужень. Але тепер, на думку провідних вчених, ми перебуваємо на своєрідному витку спіралі розвитку економічної науки, коли



дослідження в галузі підприємництва, малого бізнесу і неформального сектору, розміщуючись у безпосередній близькості від "точок росту" нових концепцій (наприклад, еволюційної економіки і синергетики), одержують здатність адекватно відобразити ті спеціально-економічні взаємозв'язки, які не вдається у повній мірі описати класичній і неокласичній економічній теорії.

Дійсно, для домогосподарств ранніх періодів розвитку цивілізації, у більшості випадків натуральних і відокремлених, тобто слабо зв'язаних із зовнішнім світом, була характерною єдність предметно-матеріального і ідеально-творчого начал у господарській діяльності людини. Основи економічної теорії були сформовані в індустріальну епоху з метою описання корпоративних структур капіталістичного типу. Їх зв'язки із зовнішнім середовищем були уже набагато міцнішими, хоч і не настільки, як у сучасному бізнесі з розвитком інформаційно-комунікаційних технологій. Фіксуючи чергове підвищення активності малого бізнесу у нових галузях і зміну його значення для економік розвинутих країн, можна констатувати кризу спроб описання світу малих і дрібних (мікро) фірм, а також підприємств неформального сектору в межах економічної теорії рівноваги. Це зумовлено їх якісною природою (визначеною поняттями, наближеними до категорій "сімейне товарне господарство", "сімейний трудовий дохід" тощо і відмітними від переважно кількісних категорій "бізнес" і "прибуток"), а також іншим типом зв'язку з мікро- і макросередовищем. Тому для розробки засобів економічного аналізу підприємств малого бізнесу і неформального сектору необхідно звернутись і до витоків економічної науки, включаючи теорію натурального і сімейного товарного господарства, що зумовлено високим ступенем "людиномірності" цих проблемних галузей.

В економічній літературі звичайно виділяють чотири "хвилі" еволюції концепцій підприємництва [1,3]. На наш погляд, ці "хвилі" – це скоріш "всплески" інтересу до різних аспектів проблеми, які дають картину двох глобальних етапів розвитку теорії підприємництва, зв'язаних з поступовим формуванням наукової картини світу і виникненням синергетики як теорії самоорганізації.

Перш за все відмітимо, що родоначальники економічної науки Аристотель і Платон досліджували економічне життя з точки зору аристократії, зв'язаної із сільським господарством, яка протиставляла себе зростаючому класу купців, а тому не змогли скласти цілісну економічну теорію оточуючій їй господарській діяльності.

Усвідомлення феномену торгівлі в господарському житті держав явилось становлення класичної політичної економії. І хоч підприємництво ще не стало самостійним предметом досліджень, але уже народжувався сам термін “підприємництво”. У XVII ст. підприємцем називали купця (Merchant), протиставляючи його фінансисту (Geldgeber) [5]. І це тривало аж до середини XVIII ст. В цілому меркантилізм як основний напрямок економічної думки в XVII –XVIII ст. мав певний вплив на формування перших концепцій підприємництва, які включали матеріальні стимули в якості домінуючих мотивів підприємницької діяльності. З точки зору проблеми єдності предметно-матеріального і ідеально-творчого начал у підприємницькій діяльності вже на цьому етапі були створені передумови розподілу цих категорій, спочатку нерозривних для натуральних господарств.

Торгівля – внутрішня і зовнішня – в період становлення капіталістичних відносин являла собою надзвичайно ризиковий вид діяльності. Це, на наш погляд, і визначало концентрацію досліджень підприємництва першої “хвилі” (XVIII–XIX ст.) на діяльності в умовах ризику і невизначеності. Автор цього підходу Р. Кайтільон відокремив підприємницьку функцію від функції капіталіста-власника і керуючого. Відмітимо, що більшість сучасних авторів прямо зв’язує поняття “підприємництво” із поняттям “власність”. Але уважне ознайомлення з першими спогадами щодо вживання цього терміну у науковій і довідково-лінгвістичній літературі [4,14] дає нам змогу зробити висновок, що воно логічно асоціюється з поняттям “управління правами власності”, а не з володінням власністю в чистому вигляді.

Формування класичної політичної економії, незважаючи на різноманітність наукових поглядів її засновників, в певній мірі сприяло розширенню розуміння суті і змісту підприємницької діяльності. Тут особливо важливим є вклад французького економіста Ж. Б. Сея, який виділив функцію підприємця як комбінатора факторів виробництва, а також представників німецької класичної школи XVIII ст. І. Тюнена і Г. Мангольдта, які дослідили вплив ризику як основної функції підприємництва. Проте базове положення класичної політичної економії про головні фактори виробництва – землю, працю і капітал ще не включало підприємництво здатність і природно, інформацію в якості самостійних ресурсів господарської діяльності. В працях К. Маркса, який ототожнював капіталіста або власника засобів виробництва з особистістю підприємця, також ігнорувалася роль підприємницької здатності як особливого виду виробничого ресурсу.

З розвитком неокласичного напрямку в економічній науці змінюється і розуміння ринку – від простого обміну продуктами і послугами до агрегованої сукупності індивідуальних обмінів із вбудованим механізмом саморегуляції. Ідеалізація неокласиками вільної конкуренції і недооцінка ролі держави мали вплив і на концепцію підприємництва, посиливши первоначально властивий їм акцент на мікрорівні. Макросередовище при цьому сприймалось і здебільшого продовжується сприйматися як щось об'єктивно присутнє, але споконвічно задане і незмінне протягом часу.

Зрілість неокласичної школи характеризується підвищенням уваги до питань розвитку підприємництва протягом всього ХХ ст., на які приходяться друга, третя і четверта “хвилі” еволюції концепцій підприємництва. При цьому поряд із розвитком теорії підприємництва як ризикової діяльності (Ф. Найт розробив теорію виключаючого і необчислюючого ризику у підприємницькій справі) значно розширюється спектр досліджуваних питань. Загальною характеристикою робіт другої “хвилі”, на наш погляд, можна признати їх концентрацію на особистості підприємця. В. Зомбарт і Ж. Палевський розглядали підприємця і підприємництво в історичній перспективі, акцентуючи увагу на перевагах товариств де діють люди із підприємницькими задатками. Проте в цілому цю “хвилю” зв'язують із ім'ям Й. Шумпетера, який виділив інноваційність як основну відмітну рису підприємництва. Особливість підприємця-інноватора як творця нових комбінацій факторів виробництва, нових продуктів, ринків і технологій ставиться Шумпетером в центр його теорії економічного розвитку. Названі фактори збурюють рівновагу економічної системи (стан “шумпетерівського шоку”) і стимулюють економічний ріст як адаптацію до шоку. Завдяки працям Шумпетера підприємницька здатність була визнана специфічним господарським ресурсом.

Відмітимо, що розвиток концепцій підприємництва другої “хвилі”, які акцентували увагу на ролі особистості підприємця, чудово співпадає за часом із становленням в кінці ХІХ – середині ХХ ст. неокласичного природознавства, однією із ключових характеристик якого було нове розуміння ролі суб'єкта процесу пізнання. Цей період знаменується революційними змінами в фізиці (відкриття подільності атому, квантова теорія тощо), у космології (концепція нестаціонарності всесвіту), у хімії (квантова хімія), у біології (генетика), виникненням кібернетики і теорії систем. Разом з тим у світі названих відкриттів формується нове розуміння залежності змісту результатів пізнавальної діяльності від способу

постановки питань і методів дослідження, тобто від спостерігача як суб'єкта процесу пізнання. В цьому контексті значення праць Шумпетера, який поставив у центр процесу розвитку підприємця (а його можна розглядати в якості суб'єкта процесу пізнання через власний досвід), для становлення теорії підприємництва в цілому, на наш погляд, можна співставити із значенням відкриття теорії відносності для фізики. Проте Шумпер не приділив належної уваги безпосередньо середовищу та інституціональній структурі ринку, які оточували підприємця і його підприємство. Ці аспекти стали включатися на розгляд у працях спочатку третьої і потім четвертої "хвилі", розвиток яких відбувався уже на фоні кризи неокласичної школи (1929-1933 рр.).

В цей час починають розвиватися напрями, які зосереджуються на макроекономічних проблемах. Вони не мали прямого впливу на теорію підприємництва, але надали імпульс розвитку популярної у 1970-1980-ті роки теорії пропозиції, яка внесла важливий вклад у формування принципів державної економічної політики стимулювання приватного підприємництва.

Починаючи із другої половини ХХ ст. все більше число дослідників підприємництва третьої "хвилі" робить спроби інтегрованого розгляду підприємництва як поліфункціональної діяльності у взаємозв'язку з її макросередовищем. Виникнення цілісної поліфункціональної теорії підприємництва зв'язують з роботами Л. фон Мізеса і Ф. фон Хайєка. В них вперше підприємництво було розглянуте як процес розвитку ідеї, а їх послідовник І. Кірцнер побудував теорію підприємництва як процесу переходу від одного рівноважного (все ще!) стану "арбітражних угод" до іншого.

Праці П. Дракера можна віднести уже до четвертої "хвилі" розвитку концепції підприємництва, більшість представників якої включають до розгляду не тільки сутнісні, але і управлінські аспекти підприємницької діяльності, переходячи на міждисциплінарний рівень аналізу" [5,6,7]. Роботи Г. Піншотта, який увів термін "інтрапренер", "інтрапренерство" і "інтракапітал" (intrapreneur, intrapreneurship, intracapital), поклали початок формуванню сучасних концепцій "внутріфінансового підприємництва", зміцнили розуміння підприємництва як глобального процесу явища, яке не обов'язково асоціюється з розумінням власності.

Дослідження мікро-і малого бізнесу, а також неформального сектору, досить важливі у аспекті формування теорії підприємництва, одержали розвиток переважно в останні 25-30 років. Перш за все це

праці В. Репке, де аналізується оптимальний розмір підприємства, прогнозується феномен широкого розповсюдження малого і середнього бізнесу. До них відносяться і роботи А. Гібба, де підприємництво і малий бізнес розглядаються через призму організаційного життєвого циклу. Особливості функціонування неформального сектору вивчаються у працях К. Поланьї, Т. Шаніна, К. Харта, Дж. Скотта. Досягнення інституційної теорії також важливі для формування теорії підприємництва, оскільки в межах інституціонального підходу організації розуміються як відкриті системи. Синтез вказаних підходів знаменує початок другого глобального етапу розвитку теорії підприємництва.

Таким чином перший етап еволюції теорії підприємництва, зв'язаний із становленням економічної теорії рівноваги і її лінійної пізнавальної парадигми охоплює більшу частину робіт першої, другої, третьої і частково четвертої "хвилі".

Його особливості: 1) розгляд підприємницького процесу в якості замкнутої системи "підприємець/підприємство – середовище його розвитку; 2) розподіл предметно-матеріального і ідеально – творчого начал в підприємницькій діяльності людини і організацій. Вони обумовлені, по-перше, впливом економічної теорії рівноваги у різноманітних її варіантах; по-друге, ідеологією економічного детермінізму, який однаково проявляється у суспільно-політичних формаціях як з приватною, так і з суспільною власністю на засоби виробництва.

Але уже на цьому етапі ідеї Р. Кантільона, Й. Шумпетера, А. Чаянова, Г. Гінса, К. Поланьї та інших вчених стали могутнім фундаментом для створення теорії підприємництва і синергетичної економічної теорії, які описують нерівноважну динамічну еволюціонуючу сукупність різноманітних економічних систем. Дальший розвиток цієї теорії здійснюється у ряді робіт другого глобального етапу. Особливістю цього етапу, на наш погляд, виступає усвідомлення зростаючої міри нерівноважності в ЕМІ – обмінних процесах життєдіяльності організацій, які функціонують переважно за принципом відкритих систем і змінюють середовище свого функціонування до якісно нових форм. На цьому етапі із розвитком пізнавальної діяльності людини усвідомлення єдності предметно-матеріального і ідеально-творчого – людського і природного – повинно стати домінуючою особливістю найбільш життєздатних соціально-економічних систем.

Що ж до розуміння самого поняття “підприємництво”, то тут можна виділити два підходи:

– підхід, який фокусується на підприємстві і його діяльності в конкретних умовах зовнішнього середовища, сприймається дослідником в якості об’єктивного і незмінного в часі фактору (лінійний рівноважний підхід, який виходить із замкнутості системи “підприємець/підприємство – середовище його розвитку”);

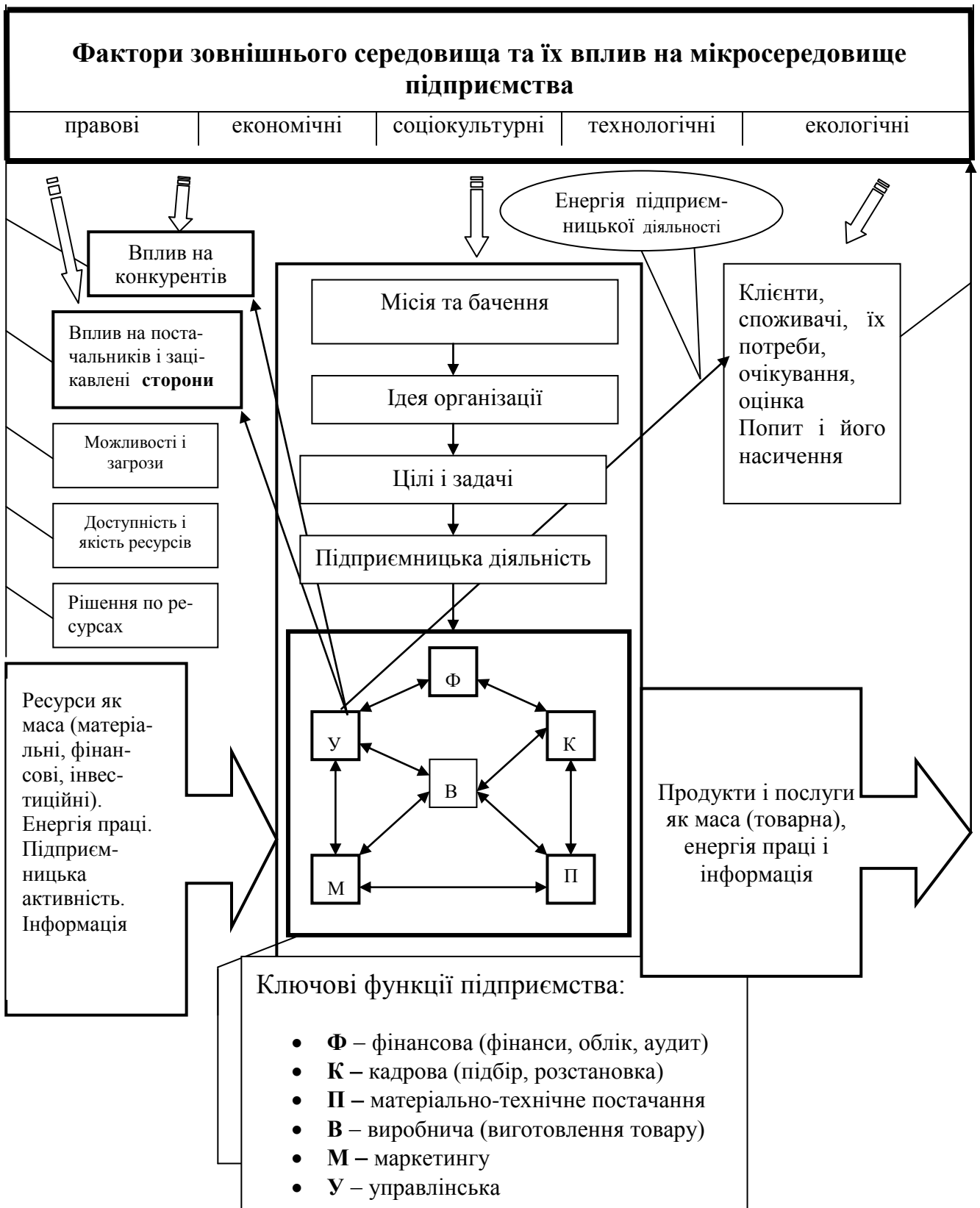
– підхід, який акцентує взаємозалежність підприємця/підприємства і середовища його діяльності (інтерактивний, нелінійний, нерівноважний або синергетичний підхід, що виходить із відкритості системи “підприємець/підприємство – середовище його розвитку”).

З точки зору локальних “задач виживання” (наприклад, оптимізація оподаткування в конкретних умовах правового регулювання) лінійний підхід цілком правомірний. Проте, як тільки ми переходимо до “задач розвитку” і задаємося питаннями “як розвивати підприємництво” і “чому у одній країні/регіоні воно розвивається динамічно, а в інших ні”, лінійний підхід перестає бути самодостатнім.

З урахуванням зроблених висновків визначимо *підприємництво як процес самооновлення і самоорганізації індивідів і підприємств, який здійснюється у взаємодії з мікро-і макросередовищем їх функціонування*. Цей процес має за мету максимізацію можливостей підприємця задовільняти комплекс його соціально-економічних потреб в межах нерівноважного динамічного балансу суперечливих соціально-економічних інтересів учасників цього процесу – індивідів, організацій і суспільства в цілому. Взаємодія організації із зовнішнім середовищем характеризується енерго-масо-інформаційним обміном (рис. 1.1). При цьому підприємство розуміється нами як комплекс ресурсів (фінансових, земельних, інвестиційних, людських, інформаційних та підприємницьких здібностей його керівників як особливого виду ресурсів).

Відміна поняття “максимізація прибутку” від поняття “максимізація можливостей з метою задоволення комплексу соціально-економічних потреб” полягає в тому, що останнє відображає, на наш погляд, принципову особливість синергічного підходу до теорії підприємництва – врахування єдності предметно-матеріального і ідеально-творчого начал у підприємницькій діяльності.

Як видно із рис.1.5, у запропоновану модель вводиться така важлива компонента, як енергія, із розподілом її на два підвиди: енергію праці і енергію підприємницької активності.



*Рис. 1.5. Модель взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем*

В цілому підприємницька здатність як господарський ресурс не обмежується енергією (хоч поняття енергія зустрічається досить часто у визначеннях підприємництва), а включає також досвід і знання, навички і уміння підприємця. Підприємницька активність є ключовим поняттям,

яке допомагає побачити відміни підприємницької діяльності від звичайної господарської.

Хоч визначати підприємницьку активність досить складно, очевидно, що нові підприємства вимагають її значно більше, ніж давно функціонуючі. Очевидно, при спробах вимірювання рівня розвитку підприємництва використовується такий показник, як “індекс загальної підприємницької активності” (TEA – total entrepreneurial activity index) – частка представників економічно активної частини населення від 18 до 64 років, які перебувають у процесі започаткування бізнесу або підприємства [6,8].

Ріст бізнесу і його розвиток – не одне й те ж. Ріст бізнесу супроводжується збільшенням основних показників його діяльності. Як правило, до їх числа відноситься обсяг продаж, число зайнятих, балансова вартість активів, маса прибутку тощо. Посилення підприємницької активності відбувається у періоди прийняття рішень про серйозні зміни стратегії розвитку. Окремі зарубіжні спеціалісти виключають малий бізнес із поля зору при вивченні “підприємництва”, мотивуючи це тим, що при створенні невеликого підприємства потреба у залученому капіталі невисока і тому масштаб управлінських рішень невеликий. Проте, на наш погляд, таке твердження необґрунтоване. Підприємець, який віддає себе своїй справі на етапі її запуску, незалежно від розміру бізнесу вимушений вирішувати, по суті, одні і ті ж задачі, при цьому в малому бізнесі спочатку з меншими ресурсами.

Процес розвитку швидкозростаючих фірм вимагає більшої підприємницької активності, ніж з рівнем такої активності у фірмах, які не орієнтуються або слабо орієнтовані на ріст, оскільки команди менеджерів у швидкозростаючих підприємствах постійно зайняті пошуком нових шляхів розвитку бізнесу і відповідних оптимальних рішень. Із кожною новою ідеєю розвитку зв'язаний і черговий стрибок у рівні підприємницької активності, яка необхідна для втілення ідеї у життя.

### **1.3.1. Підприємницька ідея, її джерела і методи пошуку**

Започаткування підприємницької діяльності здійснюється відповідно до певної технології створення бізнесу, що є специфічною для кожного конкретного випадку і залежить від сфери вибраної діяльності. Проте попри особливості економічного й правового середовища,



специфіки сфери діяльності існують і загальні проблеми, з якими мусять мати справу підприємці. Однією з перших таких проблем є *пошук підприємницької ідеї*.

Пошук привабливої ідеї бізнесу – досить важливе і відповідальне завдання підприємця, котрий має віднайти в ній можливість реалізувати свої знання і здібності. На цьому етапі започаткування власної справи виникає проблема: де і як шукати нову підприємницьку ідею.

Джерела ідей можуть бути різними, починаючи від спеціальних досліджень і розробок, але найчастіше вони виходять від:

- споживачів;
- працюючих фірм;
- парламентів та урядів.

Власні або запозичені результати досліджень і розробок є чи не найбільш плідотворним джерелом нових ідей щодо бізнесової діяльності.

У процесі пошуку і вибору підприємницької ідеї необхідно оцінювати шанси на успіх за практичної її реалізації. Оцінювання нової ідеї має бути комплексним, тобто ідею варто розглядати з різних поглядів:

- рівня конкуренції на ринку відповідних товарів і послуг;
- наявності споживачів та знання їхніх потреб зараз і в майбутньому;
- виробничих можливостей фірми щодо продукування тих або інших необхідних ринку товарів;
- реальних можливостей залучення фінансових коштів (за необхідності – іноземних інвестицій);
- стабільності та гнучкості чинного законодавства в галузі господарювання підприємців;
- компетентності, досвіду й управлінських здібностей бізнесменів тощо.

Наука і практика розробила чимало методів творчого (евристичного) пошуку підприємницької ідеї. Основні з них показані на рис. 1.6.

**Метод аналогії** – використання чогось подібного до вже відомого рішення, “підказаного”, наприклад, технічною, економічною або іншою літературою чи “підглянутого” в природі.

**Метод інверсії** – специфічний метод, що передбачає такі підходи до розв’язання нової проблеми:

- перевернути “догори ногами”;

- “вивернути” на протилежний бік;
- поміняти місяцями тощо.



Рис. 1. 6. Групи методів пошуку підприємницької ідеї

**Метод ідеалізації** базується на ініціюванні уявлення про ідеальне розв'язання проблеми, що може “наштовхнути” на усвідомлення якоїсь нової ідеї.

**Метод “мозкового штурму”** зводиться до творчої співпраці певної групи спеціалістів заради розв'язання проблеми за допомогою, наприклад, проведення дискусії з конкретного кола питань.

**Метод конференції ідей** відрізняється від методу “мозкового штурму” тим, що допускає доброзичливу критику у формі репліки або коментаря. Вважається, що така критика може підвищити цінність висунутих ідей.

**Метод колективного блокнота** поєднує індивідуальне висунування ідеї з колективною оцінкою. При цьому кожний учасник одержує блокнот, у якому викладено суть розв'язуваної проблеми. Протягом певного часу (звичайно, місяця) кожний учасник обговорення

записує у блокноті власні ідеї щодо вирішення певної проблеми. Потім блокноти одержує керівник групи учасників для узагальнення накопиченої інформації. Лише після завершення цієї процедури проводиться творча дискусія і приймається відповідне рішення щодо нової підприємницької ідеї.

**Метод контрольних запитань** – ініціювання розв'язання обговорюваної проблеми за допомогою запитань, що мають стимулювати власні міркування щодо висунутої нової ідеї.

**Метод фокальних об'єктів** – перенесення ознак випадково вибраних об'єктів на об'єкт, що потребує вдосконалення. У даному випадку об'єкт перебуває у фокусі перенесення і тому його названо фокальним.

**Метод морфологічного аналізу** – використання комбінаторики, тобто дослідження всіх можливих варіантів, згідно із закономірностями будови (морфології) об'єкта, що підлягає вивченню й аналізу.

### **1.3.2. Вибір типу підприємства й обґрунтування цілей підприємницької діяльності**

Підприємства (фірми) мають різну внутрішню виробничу та організаційну структуру залежно від галузевого підпорядкування, організаційно-правової форми і насамперед їхнього типу.

При створенні нового підприємства виникає необхідність визначити (вибрати) **тип підприємства**. Тип залежить від бажання підприємця вибрати певний спосіб процедури **прийняття рішення**. Таке рішення у приватному секторі можна приймати на колективній основі або на основі **єдиноначальності**. Virізняють два типи підприємства:

- 1) самокероване підприємство (фірма);
- 2) підприємницьке підприємство (фірма).

*Самокерована фірма* являє собою такий тип підприємницьких структур, де рішення щодо діяльності підприємства приймаються на колективній основі.

*Підприємницька фірма* належить до підприємницьких структур, де сам підприємець виконує функцію одноосібного прийняття рішень. Необхідно зазначити, що коли йдеться про тип підприємства, то йдеться про спосіб прийняття рішень, але не про форму власності.

Історично первинним було тривале існування підприємницьких фірм. Самокеровані системи з'явилися потім, коли економічне та підприємницьке середовище уможливило реалізацію принципу

економічної демократії. У нас спостерігається перехід від “соціалістичного” типу підприємства до самокерованих, а не до підприємницьких, без урахування обставин (історичних) перехідного періоду.

Створення нового підприємства регламентується законами, постановами, законодавчими актами й судовою практикою. В Україні законодавчою базою для заснування нових підприємств є насамперед Господарський кодекс України, у який включено закони “Про підприємництво”, “Про власність”, “Про підприємства в Україні”, “Про господарські товариства”.

Приймаючи рішення щодо вибору тієї чи іншої організаційно-правової форми, підприємець передусім повинен:

1) визначити потрібний йому рівень і обсяг прав та обов’язків, що залежать від профілю та змісту майбутньої підприємницької діяльності, можливого кола партнерів, співвідношення найбільш доцільної форми організації підприємництва і можливостей, що надаються чинним законодавством. Одна справа, коли підприємець передбачає здійснювати низку одноразових підприємницьких проєктів, зовсім інша – коли підприємницька ідея може бути зведена до довготривалого повторення певного виробничого циклу. Існує й інший випадок: підприємницька ідея може здійснюватися без тісної кооперації з партнерами (наприклад організація консалтингової фірми) або для практичної реалізації потребує обов’язкової і добре налагодженої виробничої кооперації (наприклад виробництво будь-якого багатокomпонентного виробу);

2) розв’язати питання щодо форми створення статутного фонду заснованого підприємства, що також залежить від конкретного змісту майбутнього підприємництва, власних можливостей, масштабів діяльності, рівня конкуренції у тій галузі, в яку підприємець має намір проникнути;

3) ретельно зважити та вибрати найбільш ефективну форму організаційної побудови підприємства, яке бажано створити, і схему управління останнім, спираючись на зарубіжний та вітчизняний досвід підприємницької діяльності.

Відповідно до Господарського кодексу України можна заснувати:

- приватне індивідуальне (сімейне) підприємство;
- товариство з обмеженою відповідальністю (акціонерне товариство закритого типу);
- акціонерне товариство відкритого типу.

Крім цього, законодавство дозволяє створювати повні та змішані (командитні) товариства, а також об'єднання підприємств. Якщо до такого переліку додати державні та муніципальні підприємства, а також ті, що функціонують на основі оренди і викупу майна трудовими колективами, то матимемо повний спектр можливих форм підприємницької діяльності.

При створенні (заснуванні) підприємства або іншої підприємницької структури мають бути визначені конкретні цілі їхньої діяльності, тобто кінцевий стан господарювання, якого фірма сподівається досягти на певний момент у майбутньому.

Особиста мета підприємця може зводитись до бажання:

- 1) отримувати якомога більше грошей;
- 2) працювати творчо;
- 3) почувати себе комфортно;
- 4) привести у рівновагу складові елементи життя: власні кар'єру і сім'ю, друзів тощо;
- 5) домогтись того, щоб колеги визнали його професіоналом, знавцем у вибраній сфері підприємницької діяльності.

Звичайно, підготовлені і досвідчені підприємці ставлять перед собою і своїми фірмами не лише короткотермінові (поточні), а й перспективні цілі, тобто планують як тактику, так і стратегію свого становлення, функціонування і розвитку. Зокрема, тактика підприємця може полягати у тому, щоб на початковому етапі своєї діяльності накопичити певну суму власного капіталу, яка потім буде використана для організації власної фірми. У період започаткування або розвитку власного бізнесу кожний підприємець може вибрати перспективну спеціалізацію свого виробництва (сфери діяльності). Але такий вибір зробити непросто. Тому здійснення тактичних завдань і цілей виконує важливу функцію виходу на перспективні цілі. Вибрані цілі мають бути конкретними і реальними, формуватися і визначатися у певних показниках, максимально точно вимірюватися. До них можна віднести:

- прибутковість (обсяг прибутку, доходів від інвестованого капіталу, відношення прибутку до обсягу продажу тощо);
- продуктивність або ефективність (виробіток на одного працівника, витрати на виробництво одиниці продукції тощо);
- продукцію (зміна номенклатури й асортименту, впровадження нових її видів);
- виробничі потужності (поточна величина, можлива динаміка у майбутньому);

– персонал (підвищення рівня кваліфікації, зниження плинності, поліпшення умов праці);

– ринок (обсяг продажу, частка участі на ринку тощо).

Результативність цілей діяльності підприємства залежить від того а) наскільки обґрунтовано вони сформульовані; б) як широко і повно про них інформований персонал фірми; в) як організовано нішу стимулювання їх практичного здійснення.

Сформульовані цілі мають відповідати певним вимогам, а саме бути:

– конкретними і кількісно вимірюваними;

– зорієнтованими у часі, тобто мати конкретний горизонт прогнозування;

– реалістичними, практично досяжними і збалансованими з можливостями фірми;

– взаємноузгодженими і підтримуючими;

– сформульованими письмово.

Вітчизняний і світовий досвід господарювання свідчить про те, що будь-який підприємець на початку свого шляху у сфері підприємницької діяльності має подолати “доріжку” кроків, спрямованих на формування власного бізнесу. В загальному випадку такими кроками за змістом і послідовністю можуть бути:

1) пошук і знаходження своєї господарсько-ринкової ніші на вітчизняному чи світовому ринку;

2) свідомий вибір форми підприємницької діяльності (індивідуальне або колективне підприємництво);

3) усвідомлення та розробка власної стратегії із тактики вибраного бізнесу, виходячи із загальної ситуації на ринку;

4) придбання засобів реалізації підприємницької ідеї – технічних засобів і предметів праці, найм необхідних працівників;

5) встановлення ринкової ціни на запропонований виріб (надану послугу);

6) започаткування конкретного виробництва, визначення каналів збуту власної продукції.

Успішне подолання цих кроків у цілому має засвідчити здатність конкретної особи до здійснення ефективної підприємницької діяльності і дає змогу безпосередньо наблизитись до практичної реалізації формальної акції – підготовки документів для заснування, державної реєстрації й ліцензування діяльності започаткованої власної фірми.

## РОЗДІЛ II

### ТИПИ СУБ'ЄКТІВ БІЗНЕСУ

#### 2.1. Підприємницький бізнес

З позиції формальної логіки, *суб'єкт бізнесу* – це активна сторона будь-якої угоди, носій сукупності прав і відповідальності, які виникають в ході підготовки і реалізації угоди. Сам термін „суб'єкт бізнесу”, рівно як і його англійський еквівалент – „бізнесмен” не має однозначного визначення у прийнятих в Україні нормативно-правових документах, тому в подальшому, використовуючи названі поняття, ми будемо користуватися таким:

⇒ суб'єктами бізнесу виступають окремі особи (фізичні особи), фірми, в тому числі заклади, організації, підприємства, партнерства, фонди, товариства, а також інші суб'єкти;

⇒ суб'єкти бізнесу, керуючись діловими інтересами, можуть займатися будь-яким видом ділової діяльності, не заборонені діючим законодавством;

⇒ діяльність суб'єктів бізнесу є екстериторіальною, це означає, ніякі відміни в національному законодавстві різних країн не можуть відмінити здатність суб'єктів бізнесу вступати у ділові відносини між собою по всьому світі;

⇒ „суб'єкти бізнесу” – це категорія, характерна для будь-якої історичної форми існування людського суспільства; в кожній із таких форм родові ознаки бізнесу виступають на поверхні явищ з врахуванням особливостей, властивих саме даній формі, якою, наприклад, є ринкова економіка.

Під *типом суб'єкта бізнесу* тут і в подальшому розуміється функціональна приналежність даного суб'єкта бізнесу, функціональна спеціалізація його дій. Розмежування суб'єктів бізнесу за ознакою їх функціональної спеціалізації зумовлює таку класифікацію:

⇒ *підприємці*, які здійснюють ініціативну діяльність на свій ризик і під свою виключну економічну і юридичну відповідальність, в тому числі колективи підприємців і підприємницькі асоціації;

⇒ індивідуальні і колективні *споживачі* продукції (робіт, послуг), запропонованої підприємцями, в тому числі союзи і асоціації споживачів;

⇒ **робітники**, які здійснюють трудову діяльність *за наймом* на контрактній або іншій основі, а також їх професійні союзи;

⇒ **органі державної і муніципальної влади і управління** в тих випадках, коли вони виступають безпосередніми учасниками угод (надання урядових замовлень підприємцям, визначення цін, складу і обсягу пільг при виконанні спеціальних робіт тощо); **державні службовці**;

⇒ **міжнародні і національні громадські організації**, які мають директивні повноваження і їх **співробітники**.

Наведена класифікація відображає **розраширювальне трактування** складу суб'єктів бізнесу, яка характерна для прагматичної концепції бізнесу (рис.2.1).

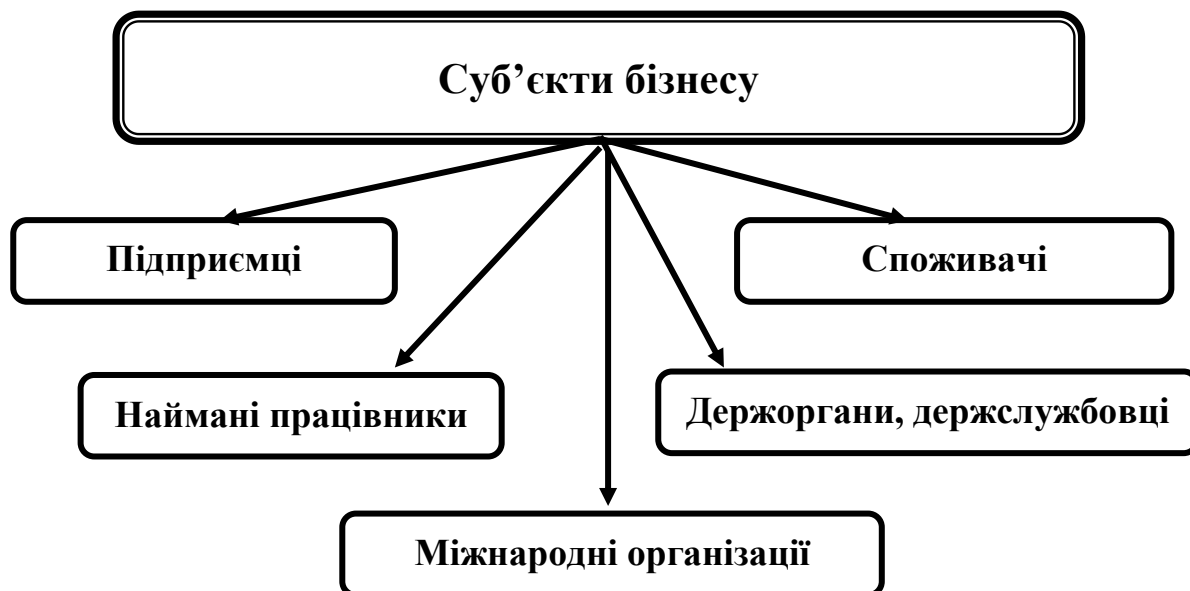


Рис. 2.1. Суб'єкти бізнесу

До вузького трактування складу суб'єктів бізнесу до їх числа відносять виключно підприємців. Саме до сфері підприємництва адресуються такі поняття як бізнес-одиниця, бізнес-процес, бізнес-талант тощо.

Важно відмітити, що ототожнювання „бізнесу” і „підприємництва”, власне, - „суб'єктів бізнесу” і „підприємців” не спирається на серйозні наукові основи. Явище „бізнесу” ширше і багаче, ніж „підприємницька діяльність”, так як воно охоплює відносини між всіма суб'єктами різноманітних відносин у суспільстві і включає дії не тільки підприємців (підприємницький бізнес), але й споживачів (споживчий бізнес), найманих працівників (трудовий бізнес), державні органи (державний бізнес).



При цьому *підприємницький бізнес* виступає як один із типів ділової діяльності, а отже, підприємці – як один із типів суб'єктів бізнесу.

Ніхто нині не спорить про те, що підприємці виступають суб'єктами бізнесу. Разом з тим виключення інших згаданих вище суб'єктів відносин із числа суб'єктів бізнесу означало б, що всі відносини, учасниками яких вони є, не мають ділового характеру. Якими ж в такому випадку будуть відносини між людьми, наприклад, між підприємцями і споживачами, між підприємцями і найманими працівниками? Неділовими? Неможливо уявити, що люди або інші суб'єкти, які діють у суспільстві, можуть, перебуваючи у здоровому глузді, вступати у відносини між собою, керуючись не діловими, а якими-небудь іншими інтересами.

В економічній літературі поняття „підприємець” вперше з'явилося у Загальному словнику комерції, виданому в Парижі у 1723 р., де під ним розумілася людина, яка бере на себе „зобов'язання по виробництву або будівництву об'єкта”.

В якості наукового терміну поняття „підприємець” появилось у працях видного англійського економіста початку 18 століття Річарда Кантільона. Він вважав, що розходження між попитом і пропозицією на ринку дає можливість окремим суб'єктам ринкових відносин купувати товари подешевше і продавати їх подорожче. Саме цих суб'єктів відносин він назвав підприємцями, що у перекладі із французького означає “посередник”. Р.Кантільон звернув увагу, що такі люди діють не тільки у сфері обміну, але і в сфері виробництва товарів, причому не обов'язково є власниками засобів виробництва.

Адам Сміт під підприємцем розумів власника підприємства, який метою своєї діяльності бачить одержання підприємницького доходу.

Відомий французький економіст 19 століття Жан Батіст Сей вважав, що функцією підприємця є поєднання, комбінація умов виробництва.

Альфред Маршалл і його послідовники велику увагу приділяли організаторській функції підприємця і вважали, що не кожний бажаючий може стати підприємцем – для цього необхідні особливі підприємницькі здібності.

Своєрідне трактування підприємництва пропонував Йозеф Шумпетер, який доказував, що підприємцем може бути не тільки окрема людина, але й група осіб. Підприємець не обов'язково є власником умов виробництва, доказував Й. Шумпетер, підприємцем суб'єкт бізнесу є

лише тоді, коли він впроваджує у виробництво або обіг нові, які не застосовувалися раніш прийоми ділової діяльності.

**Підприємницька діяльність** – це ініціативна діяльність суб’єкта бізнесу, який, володіючи, користучись, або розпоряджаючись якими-небудь матеріальними благами (земля, споруди, обладнання, ноу-хау, інформація, грошові ресурси), самостійно прикладає зусилля по створенню продукції, наданню послуг і виконанню робіт.

У Цивільному кодексі України міститься таке визначення: „...Підприємницькою є самостійна, що здійснюється на свій ризик діяльність, направлена на систематичне одержання прибутку від користування майном, продажі товарів, виконання робіт або наданню послуг особами, що зареєструвалися в цій якості в установленому законом порядку”. Наведене визначення містить такі ключові характеристики підприємницької діяльності.

**По-перше**, підприємницька діяльність може здійснюватись лише особами, які зареєструвалися в якості підприємців. Отже, підприємницька діяльність є різновидом **професійної діяльності** людей. Важливо підкреслити, що підприємництво, будучи професією, має трудове походження і трудовий характер, як і наймана праця. Як і найманий працівник, підприємець зобов’язаний професійно займатися своєю діяльністю. Але на відміну від найманого працівника, який стає таким, уклавши договір (контракт), підприємець зобов’язаний отримати письмове підтвердження про те, що він дійсно є підприємцем. Будучи професією, підприємництво полягає в ініціюванні і самостійному здійсненні будь-яких проектів, зв’язаних з наданням послуг, виконанням робіт або виробництвом товарів. Суть підприємництва як професії полягає в тому, щоб самостійно **створити, а потім утримати** бізнес (рис.2.2).

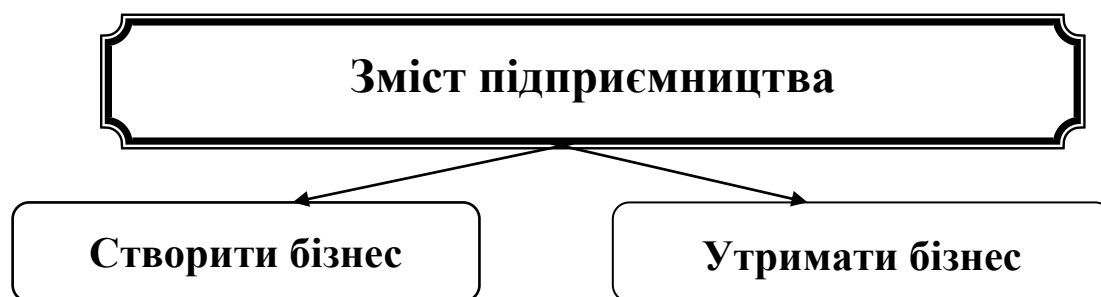


Рис. 2.2. Зміст підприємництва

Оскільки цільовою установкою підприємництва є професійне забезпечення особистого процвітання за рахунок власних зусиль,

підприємець у всі часи об'єктивно завжди був центральною фігурою соціально-економічного життя суспільства. Але сьогодні в країнах з ринково орієнтованою економікою визнано, що **мільйони підприємливих людей – це свого роду „золотий фонд нації”** і тому держава повинна усіляко заохочувати і стимулювати підприємництво як професію і підприємницький дух народу.

Приуспівання суспільства у багатьох випадках залежать від наявності „критичної маси” підприємців, і суспільство прямо зацікавлене у постійному збільшенні і оновленні цього прошарку людей. Але далеко не кожному вдається розпочати свою справу і вдало, без втрат увійти в систему бізнесу. Так, навіть у США більше половини нових фірм закривається у перший же рік свого існування із-за низької прибутковості ділових операцій і, як крайній випадок – банкрутства.

Увесь світ ділиться приблизно на дві групи людей. **Перша**, менша група – це ті, хто в змозі бути підприємцями, **друга**, набагато більша група, - це ті, хто здатний зрозуміти сутність підприємницьких дій, лише в теорії, на папері, читаючи книги, в яких описується підприємництво. Вони можуть займатися підприємницькою діяльністю лише суто теоретично, проте, практично, як правило, стараються нею не займатися.

## 2.2. Особливості підприємницького бізнесу

Перш ніж почати власну справу необхідно дуже детально і, по можливості, об'єктивно визначити свої сильні і слабкі сторони з точки зору професійних можливостей, інтересів, розумового розвитку, здатностей до виконання ділової діяльності. Під час створення власної справи (бізнесу), аналізуються фактори, які впливають на розвиток підприємництва, перш за все раціоналізація економічних процесів і розвитку людських здібностей (рис.2.3).

Основу підприємницького бізнесу складає **приватна власність на засоби виробництва**.

Інколи підприємницький бізнес зводять лише до торгівлі і посередництва. В сучасній ринковій економіці і комерція, і комерційне підприємництво виступають необхідними компонентами підприємницького бізнесу. Проте в його складі можна виділити і інші компоненти.

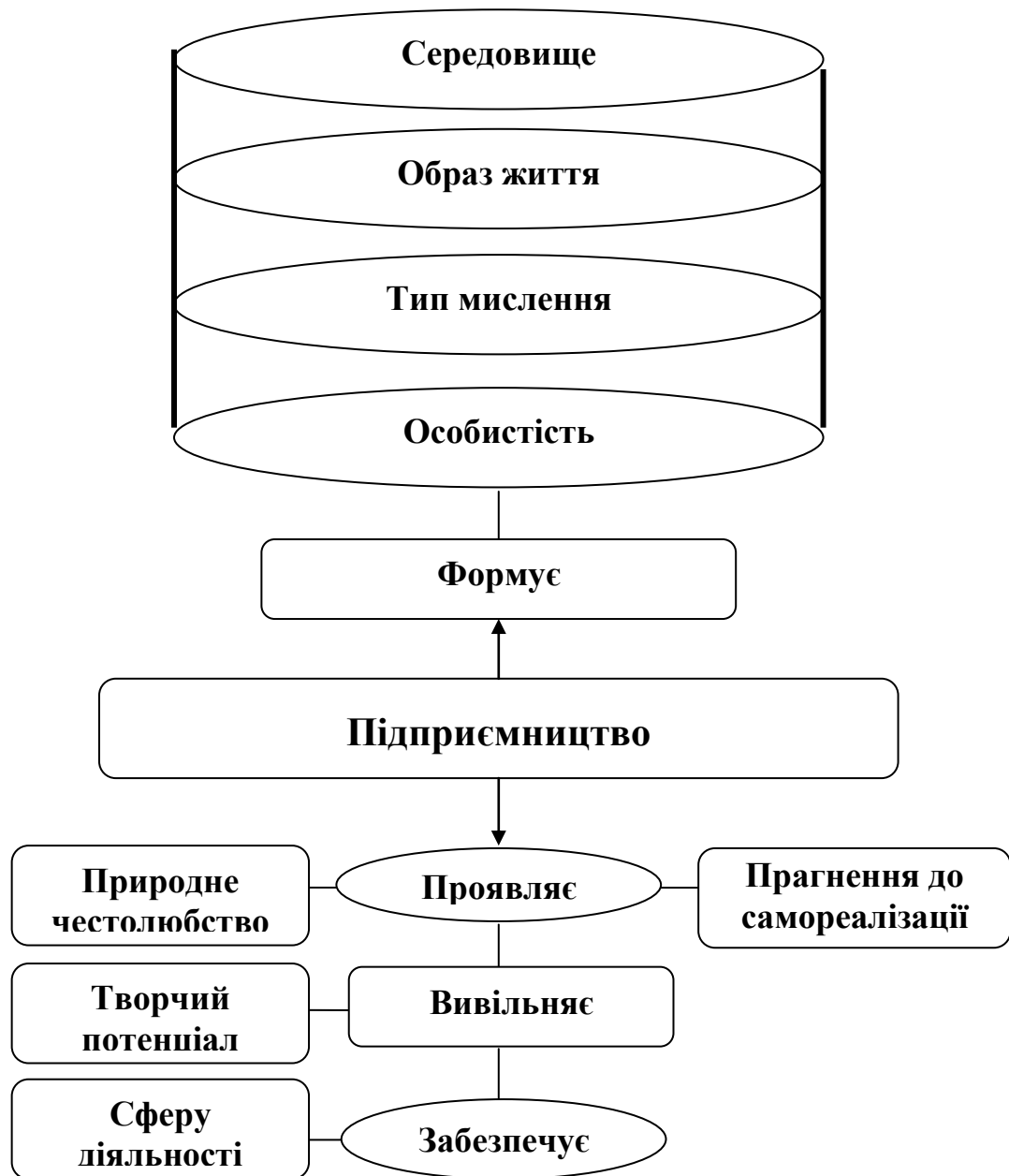


Рис. 2.3. Підприємницький бізнес

Підприємництво як одна із конкретних форм прояву суспільних відносин сприяє не тільки підвищенню матеріального і духовного потенціалу суспільства, але й створює сприятливу платформу для практичної реалізації здібностей і талантів кожної людини, стає образом життя багатьох людей.

### 2.3. Споживчий бізнес

*Споживачі*, як правило, не є лише пасивна сторона в угодах з підприємцями, вони є рівноправними учасниками ділових відносин. Головний *егоїстичний діловий інтерес споживачів* – придбання товарів і послуг – реалізується завдяки самостійного встановлення

контактів з виробниками і продавцями продукції (послуг, робіт) на основі самостійного пошуку контрагентів за принципом максимізації вигоди.

Якщо для підприємців вигодою є доход (як правило, у грошовій формі), то для споживачів такою вигодою є товар (послуга), найкращим чином потреба для задоволення. Реалізуючи свої споживчі інтереси, вилучаючи вигоду із здійснених угод, дана категорія громадян робить свій специфічний *споживчий бізнес*.

Основу споживчого бізнесу складає *приватна власність на об'єкти споживання*. Приватна власність на об'єкти споживання і приватна власність на засоби виробництва є *двома взаємоувязаними сторонами* приватновласницьких відносин. Без одного не може бути другого і навпаки.

Із розглянутої нами форми вирости і інші форми власності на об'єкти споживання – сімейна, групова, колективна. Споживач – це, перш за все, приватна особа, але такою може бути, наприклад, домогосподарство, яке веде свій сімейний або груповий споживчий бюджет, і яке також претендує, по мірі необхідності, на одержання споживчого кредиту, або ж вступає у споживчі товариства, на кшталт житлових кондомініумів, і в товариства по захисту прав споживачів.

Споживчий бізнес відображає зацікавленість людей в кінцевих результатах виробництва. Споживчий бізнес є одночасно і урівноважуючою силою і стимулятором по відношенню до підприємницького бізнесу, заставляючи підприємців не тільки рахуватися з запитами споживачів, але й сприймати споживачів як природних партнерів по угодах.

Учасниками споживчого бізнесу виступають і самі підприємці – в якості споживачів продукції інших підприємців. Це важливий фактор, балансує підприємницькі апетити кожного із суб'єктів бізнесу (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

### Особливості споживчого бізнесу

Споживчий бізнес	заснований на всезагальному включенні людей у ділові відносини
	відображає зацікавленість людей у кінцевих результатах виробництва
	виступає урівноважуючою силою і стимулятором по відношенню до підприємницького бізнесу

## 2.4. Трудовий бізнес

Наступним типом суб'єктів бізнесу є *громадяни, які працюють за наймом*. Як і споживачі, вони виступають не посивною стороною в угодах з підприємцями, а рівноправними учасниками ділових відносин з ними, а також між собою.

Основа трудового бізнесу становить *приватна власність на специфічний товар – робочу силу*. Це третій компонент приватно-власницьких відносин в суспільстві. Як і підприємництво, наймана праця являє собою професійну діяльність людей. Вилучення найманими працівниками доходів у вигляді плати за працю реалізується завдяки роботи за трудовою угодою (контрактом) з роботодавцями. Якщо для підприємця вигодою в угодах є доход фірми, який виникає після збуту продукції, то для найманих працівників – особистий доход, одержаний в результаті виконання ними своїх посадових обов'язків.

При цьому егоїстичні ділові інтереси сторін – роботодавців і найманих працівників – у питанні величини плати за працю є прямо протилежними. Підприємець не зацікавлений у високій заробітній платі, а найманий працівник зацікавлений, і це цілком природно – адже зменшення доходів однієї із сторін автоматично обертається негайним збільшенням доходів іншої сторони. Трудова угода може відбутися лише в тому випадку, якщо сторони можуть прийти до компромісу з приводу заробітної плати.

Реалізуючи свої трудові інтереси, вилучаючи вигоду із здійснення угод з підприємцями, дана категорія робить свій специфічний *наймано-трудовий бізнес*.

Головними мотивами віднесення діяльності найманих працівників до одного із типів бізнесу є такі. *По-перше*, предметом угоди між робітником і підприємцем є не „товар робоча сила”, а просто робоча сила. Разом з тим робоча сила не може бути товаром, так як вона не має суттєвої ознаки, яка властива всім товарам, - вона не відчужується назавжди від свого носія після укладання трудової угоди. Робоча сила лише *передається в строкову оренду*, хоч це і відбувається у формі товарної оренди, тобто за гроші. Угода між роботодавцем і найманим робітником – це орендна угода, в якій обумовлюються строки, умови оренди та інші моменти, властиві орендним відносинам.

*По-друге*, укладаючи угоду, обидві сторони – і працівник, і підприємець – роблять ініціативний вибір і йдуть на економічний ризик. Вини:

- обмінюються своїм надбанням;
- прагнуть нав'язати один одному свої ділові інтереси;
- використовують різні прийоми тиску один на одного (наприклад, укладаючи колективний договір між підприємцями і профспілками);
- несуть взаємну відповідальність за порушення умов угоди про найм.

Іншими словами, є усі наявні ознаки бізнесу як з однієї сторони, так і з іншої.

*По-третє*, наймані працівники мають можливість змінити свій соціальний статус, перетворюючись у власників в результаті придбання акцій підприємницької фірми. Інший шлях – після закінчення строку угоди по найму відкрити свою справу і влитися в армію дрібних підприємців.

Цікаво, що в останні роки більше половини місць в перших десятках осіб з найбільш високими доходами зберігають як раз саме наймані працівники – кіноактори, естрадні артисти, тенісисти, професійні боксери, адвокати тощо.

## 2.5. Державний бізнес

Природа державного бізнесу нерозривно пов'язана з активною роллю держави у розвитку ділових відносин. Дану роль інколи помилково вбачають лише у державному регулюванні економіки або державному управлінні економікою.

Помилковість подібних тлумачень полягає, *по-перше*, у фактичному виведенні держави за межі власне ділових відносин, надання їй статусу деякої зовнішньої сили, яка впливає на розвиток бізнесу, а *по-друге*, в ідеалізації діяльності державних органів управління, в уяві їх якимись зовнішніми арбітрами, рішення яких завжди є оптимальними і найкращим чином впливають на взаємовідносини в середовищі бізнесу.

Разом з тим, дійсна роль держави у розвитку бізнесу набагато складніша формули „державна і бізнес”, згідно якої держава як би всього тільки є „нічним сторожем” по відношенню до суб'єктів бізнесу, або командує бізнесом, а бізнес в свою чергу є всього лише об'єктом впливу зі сторони органів держави. В сучасній ринковій економіці держава виступає не як зовнішня сила по відношенню до суб'єктів ділових відносин, а як *природне породження і атрибут* самої системи ділових відносин.

Головною метою діяльності органів державної влади і управління виступає забезпечення суб'єктам бізнесу гарантій постійного дотримання можливості вступати між собою у ділові відносини, іншими словами, гарантій відтворення ділових відносин (рис.2.4).

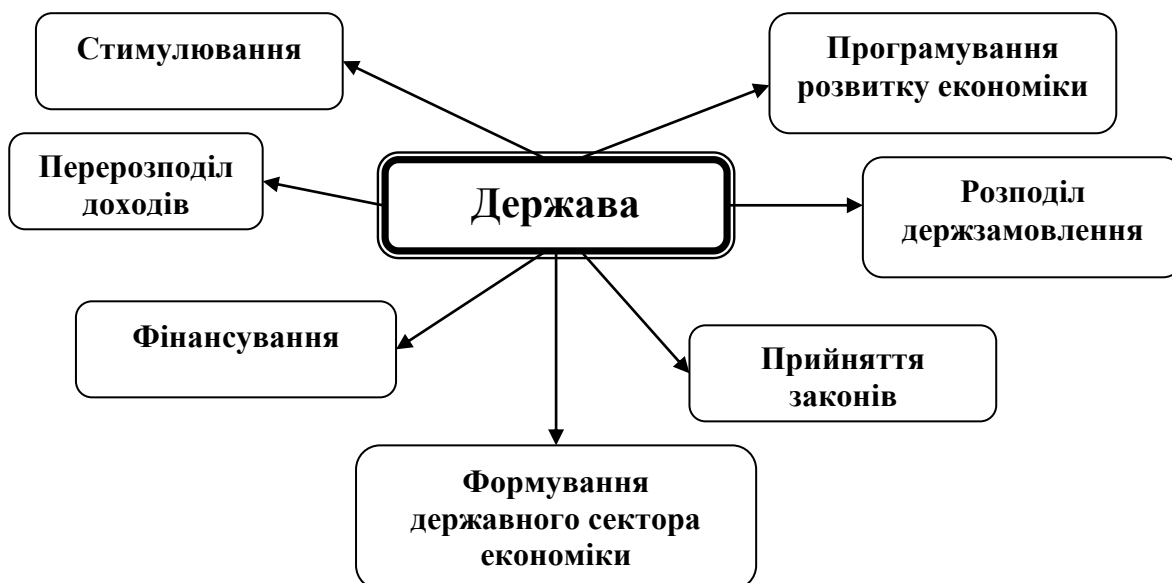


Рис. 2.4. Функції держави в економіці

*Державний бізнес* полягає у виконанні державними органами дій, в ході яких останні стають партнерами інших типів суб'єктів бізнесу і реалізують особливий *державний діловий інтерес*.

Таке партнерство відображається у таких діях:

- здійснює підприємницьку діяльність (державні казенні і унітарні підприємства);
- держава переводить підприємницькі фірми із державної власності у недержавну (приватизація і акціонування суб'єктів підприємницького бізнесу) і навпаки (націоналізація підприємницьких фірм);
- держава відіграє роль замовника продукції, послуг і робіт, які випускаються суб'єктами підприємницького бізнесу;
- сприяє міжгалузевому руху капіталу, встановленню відповідних відносин між різними суб'єктами ділових відносин;
- перерозподіляє бюджетні ресурси, вилучаючи фінансові засоби у одних фірм і передаючи їх іншим компаніям;
- проводить зовнішньоекономічну і митну політику, сприяючи, або стримуючи діяльність своїх і іноземних суб'єктів бізнесу.

*Державні ділові інтереси*, які проявляються у всіх таких діях держави, в більшій чи меншій мірі відображають фактично існуючі інтереси суспільства як єдиного цілого (рис. 2.5).



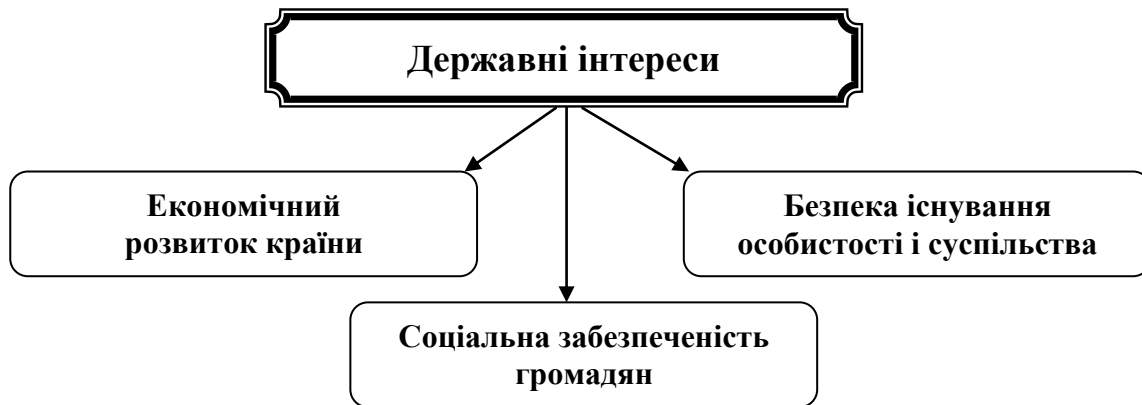


Рис. 2.5. Державні ділові інтереси

Державні ділові інтереси входять у зіткнення з приватними егоїстичними діловими інтересами різних суб'єктів ділових відносин, причому держава як інструмент влади має можливість дійсного нав'язування своїх інтересів іншим типам суб'єктів бізнесу.

Разом з тим та обставина, що виконання державою своїх функцій здійснюється саме людьми – державними службовцями, призводить до потреби говорити і про другий бік державного бізнесу, а саме про **приватно-державний бізнес**. Його зміст полягає в тому, що виконуючи свої посадові обов'язки, державні службовці вільно чи невільно також займаються бізнесом.

Слід підкреслити, що майже у всіх країнах із ринково орієнтованою економікою державним службовцям займатися підприємницькою діяльністю (згідно чинного законодавства) не дозволено.

Проте під приватно-державним бізнесом ми розуміємо не виконання державними службовцями побічної діяльності, здатної принести їм підприємницькі доходи, а саме виконання ними своїх обов'язків за основним місцем роботи, тобто у державних органах.

Такі дії можуть бути кваліфікованими як бізнес за такими підставами:

**По-перше**, приватні ділові інтереси проявляються через будь-які форми державного регулювання економіки; Це відбувається так, оскільки прийняття рішень, пов'язаних з видачею державних замовлень, бюджетних субсидій або дотацій, встановленням граничних нормативів цін, кредитних ставок, податків та в інших випадках здійснюється конкретними особами (а не органами державної влади і управління як такими), причому можливості повного уникнення суб'єктивізму при цьому немає.

**По-друге**, прийняті рішення і документи, вільно чи невільно, дають певні переваги одним суб'єктам бізнесу над іншими:

- будь-який документ, присвячений підтримці малого бізнесу, ставить дрібних підприємців у виграшний стан порівняно із суб'єктами великого бізнесу;

- будь-яке рішення про підвищення імпорتنих митних тарифів дає вітчизняним виробникам продукції привілеї по відношенні до її імпортерів.

*По-третє*, державні службовці мають можливість лобювати на користь підприємців, бажаючих реалізувати свій підприємницький проект.

Роль держави як специфічного суб'єкта ділових відносин може бути різною в залежності від суспільних умов, ситуації, яка складається у національному і міжнародному середовищах бізнесу, і тих цілей, які держава ставить перед собою в той чи інший історичний відрізок розвитку економіки.

Наприклад, в залежності від конкретної ситуації держава може бути по відношенню до підприємницького бізнесу:

- гальмом його розвитку – коли вона створює вкрай несприятливу обстановку для розвитку підприємництва або забороняє його;

- стороннім спостерігачем – коли держава прямо не протидіє розвитку підприємництва, але в той же час і не сприяє цьому розвитку;

- прискорювачем підприємницького процесу – коли держава веде постійний і активний пошук заходів по залученню у підприємницький процес все нових і нових суб'єктів.

І на завершення вкажемо ще на один специфічний тип суб'єктів бізнесу, який можна назвати *суб'єктами громадського бізнесу*. Такими є дуже обмежене число громадських міжнародних і національних організацій і їх співробітників, діяльність яких не підпадає під визначення жодного із відмічених вище типів суб'єктів бізнесу. Це такі організації, як ООН, ЮНЕСКО, СОТ, НАТО, Європейське економічне товариство тощо.

Діяльність таких організацій не може бути віднесеною до державного бізнесу, хоч багато нормативів, які приймаються ними, мають обов'язковий характер для країн-учасників. Дана діяльність не може бути віднесена і до підприємницького бізнесу, оскільки вказані та інші подібні організації займаються безпосередньо не підприємництвом, а тільки забезпеченням необхідних умов повноцінного розвитку підприємницького бізнесу в світі.

## 2.5. Принципи бізнесу та його родові ознаки

Термін „принцип” у перекладі з латинської мови означає основу, першопричину. Нині, коли мова йде про принципи, мають на увазі основне правило поведінки, діяльності. Принцип у філософському значенні цього слова, розуміється як закон. Він не залежить від волі і бажання окремих людей, і діє скрізь, де люди вступають у ділові відносини.

*Принципи бізнесу* проявляються у ділових відносинах і виникають при зародженні даних відносин. Їх вплив на розвиток системи бізнесу відбувається незалежно від волі і бажання людей, які вступають у ділові відносини.

В зарубіжній літературі про бізнес виділяють *двадцять сім принципів* бізнесу.

1. Принцип обмеженості.
2. Принцип обміну результатами діяльності.
3. Принцип возвеличення потреб.
4. Принцип необмеженості потенціалу людських здібностей.
5. Принцип змагальності.
6. Принцип спільності.
7. Принцип розвитку власності.
8. Принцип компромісу.
9. Принцип свободи вибору.
10. Принцип суб'єктивізму.
11. Принцип цінності.
12. Принцип невизначеності.
13. Принцип прагнення до визначеності.
14. Принцип асоціативності.
15. Принцип ризику.
16. Принцип раціональності.
17. Принцип аналізу.
18. Принцип вартості.
19. Принцип відповідальності.
20. Принцип синтезу.
21. Принцип взаємодії із середовищем.
22. Принцип концентрації ресурсів.
23. Принцип дісіпативності.
24. Принцип креативності або інновацій.
25. Принцип диференціації.

26. Принцип системної інтеграції.

27. Принцип системної самоорганізації.

**Родовими ознаками бізнесу** є способи прояву ділових відносин, властиві будь-яким формам угод між суб'єктами бізнесу, невіддільні від нього, без чого розглянуте явище взагалі не може бути коректно ідентифіковане як бізнес. Відповідно, історично особливими, **видовими ознаками бізнесу** є способи прояву ділових відносин, властиві певному історичному типу економіки. Тому в сучасній ринковій економіці можна зустріти і родові ознаки бізнесу, і його видові ознаки, характерні лише для даного типу економіки.

При всьому різномаятті бізнесу, до числа його родових ознак, які обов'язково проявляються в процесі ділової взаємодії, незалежно від характеру історичних особливостей стану і розвитку економіки, а також міри домінування в ній тієї чи іншої форми ділових відносин, відносяться такі:

- обмін діяльністю між учасниками угод;
- протиріччю характер угод; цілі суб'єктів бізнесу різні, і, отже, задачі учасників угоди, як правило, не співпадають, а частіше всього бувають прямо протилежними;
- прагнення кожного учасника угоди нав'язати іншим свої інтереси, коли інші відмовляються приймати умови угоди, і тим самим досягти відносно кращих умов існування порівняно з іншими суб'єктами;
- прагнення учасників угоди реалізувати свої інтереси незалежно від того, чи реалізуються при цьому інтереси інших учасників угоди;
- ініціативний характер діяльності учасників угоди, який відображається у здатності проектувати власну ділову діяльність, приймати відповідальні рішення і йти на ризик;
- здатність, готовність учасників угоди йти на персональний ризик для успішного проведення угоди;
- здатність, готовність і вміння проводити різні прийоми ділового спілкування з метою досягнення найбільшої конкурентоспроможності;
- здатність приймати кроки у різних напрямках з метою забезпечення вигідної конкурентної позиції для послідуочого проведення вибраних прийомів ділового спілкування;
- здатність диференціювати ймовірні і діючі результати угод;
- здатність визначати пріоритети діяльності і підпорядковувати їм логіку ділового спілкування;

- здатність до досягнення компромісу; взаємовигідні угоди – ідеальний стан ділових відносин, але ж і в реальності при угоді одна сторона завжди має перевагу по відношенню до іншої.

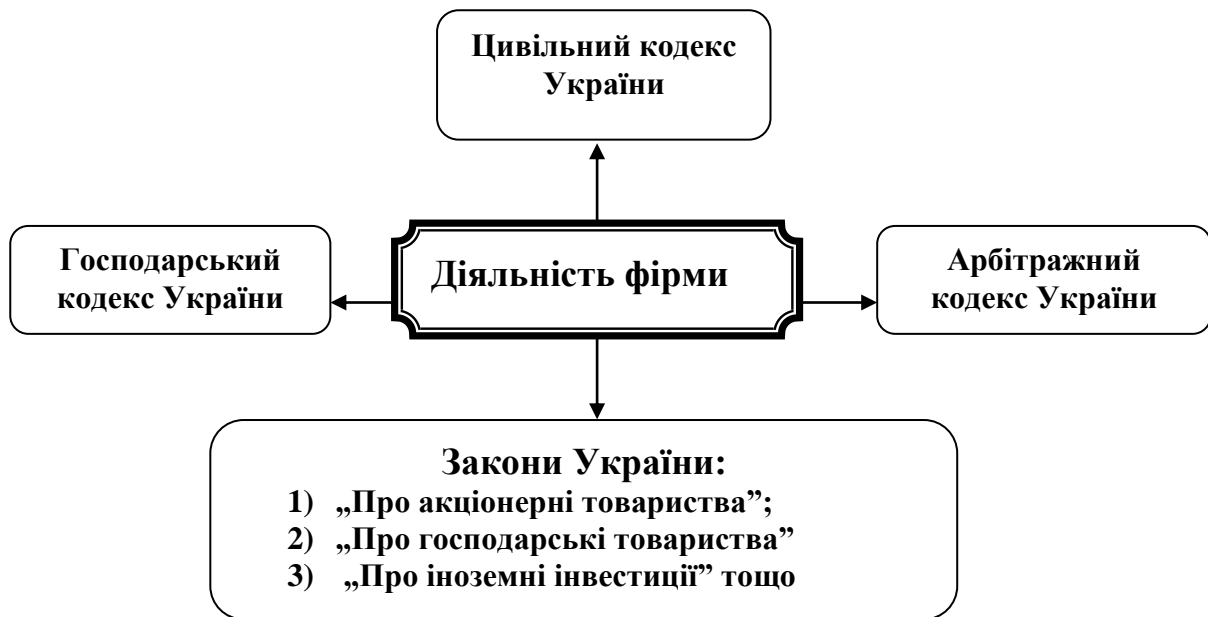
Таким чином, концентровано родові ознаки бізнесу формують загальну уяву про поведінку суб'єктів сучасного бізнесу. Суб'єкти бізнесу взаємно обумовлені. Вони автономні у своїй творчості, самостійні у прийнятті рішень. На власний розсуд вони спеціалізуються на вибраних видах ділової діяльності, визначають коло ймовірних партнерів по угодах і встановлюють умови проведення таких угод. Інші суб'єкти бізнесу, а також держава і громадські організації не мають права впливати на вибір суб'єктів бізнесу.

## **2.6. Поняття підприємницької фірми**

Термін „юридична особа” досить важливий для вивчення природи суб'єктів підприємницького бізнесу. Проте дане поняття не дає вичерпної уяви про характер діяльності організації, яка має статус юридичної особи, перш за все про те, суб'єктом якого саме виду діяльності виступає дана юридична особа. Справа в тому, що поняття „юридична особа” розповсюджується не тільки на тих, хто займається підприємницькою діяльністю, але й на організації, які не можна віднести до категорії суб'єктів підприємницького бізнесу навіть теоретично.

Поняття „фірма” і „підприємницька фірма” так як і поняття „компанія” широко розповсюджені у англомовних країнах з ринковою економікою і завдяки використанню англійської мови в якості універсального засобу міжнародних мовних комунікацій проникли у діловий лексикон в іншомовних країнах. Ці поняття визначають, як правило, офіційний статус підприємця, який дозволяє йому бути повноправним учасником підприємницьких ділових відносин, здійснювати права суб'єкта бізнесу і нести обов'язки перед іншими суб'єктами бізнесу. В українській мові термін „підприємницька фірма” і похідні від нього „фірмовий стиль”, „фірмове найменування”, „фірмовий продукт”, „фірмовий дизайн” є традиційними елементами розмовного ужитку.

Разом з тим поняття „підприємницької фірми” не міститься у сучасних українських нормативно-правових документах, як, доречі, і такі терміни, як „бізнес”, „суб'єкт бізнесу” або „підприємницький бізнес”. Не міститься в них, правда, і заборони на використання названих понять, і, як ми вже відмічали, - альтернативних визначень (рис.2.6).



**Рис. 2.6. Законодавчі основи регулювання діяльності підприємницької фірми**

Хоч застосовувані в Україні правові документи не містять тлумачення поняття „підприємницька фірма”, закон не забороняє використання його для визначення сукупності типів юридичних осіб, які мають право на участь у підприємницькому бізнесі.

**Підприємницька фірма** – це самостійний суб’єкт бізнесу, який діє в межах закону. Її самостійність проявляється у сферах виробництва і витрачання ресурсів, посередницькій діяльності, розпорядженні продукцією і одержаним прибутком, який залишається після уплати податків та інших обов’язкових платежів.

Будучи юридичною особою, підприємницька фірма:

- ☞ має право самостійно вести підприємницьку діяльність;
- ☞ реалізує інші ознаки самостійності у відстоюванні своїх ділових інтересів;
- ☞ має майно, відокремлене від майна її учасників;
- ☞ має внутрішню організаційну єдність, впорядкованість внутрішніх зв’язків, внутрішню керованість (рис.2.7).

Підприємницька фірма може створювати філіали і представництва, які не функціонують самостійними суб’єктами бізнесу.

Діяльність підприємницьких фірм здійснюється на основі державних гарантій.

Підприємницькі фірми і індивідуальні підприємці, які вирішили діяти без утворення юридичної особи, становлять сукупність суб’єктів підприємницького бізнесу, що здійснюють свою діяльність на місцевих

(локальних) ринках, на національному ринку і, якщо останнє не заборонено міжнародними правовими нормами, - на світовому ринку. Всі ці суб'єкти бізнесу розрізняються між собою за кількісними і якісними ознаками, на основі яких дані суб'єкти бізнесу можуть бути віднесені до того чи іншого типу, до тої чи іншої організаційно-правової форми.



Рис. 2.7. Статус фірми як юридичної особи

Класифікація підприємницьких фірм за розміром їх капіталу, величиною обороту, чисельністю персоналу переслідує різні цілі. А саме: одержання даних про тенденції розвитку структури національної економіки, зокрема, про співвідношення між сферою виробництва і сферою обслуговування, збір даних про рівень і структуру зайнятості населення, аналіз міри монополізації локальних ринків і національного ринку тощо.

Основними критеріями кількісного розмежування суб'єктів підприємницького бізнесу, перш за все, підприємницьких фірм, виступають **чисельність працівників і річний оборот капіталу фірми**.

Більшість західних дослідників до малих фірм відносять ті, де зайнято не більше 500 чол. і обсяг продаж не перевищує 2 млн.доларів. Додатковими спеціальними критеріями є також обсяги доданої вартості та вартості активів. Крім того, ці фірми повинні мати незалежну власність, бути господарчо-незалежними, не домінувати в своїй сфері діяльності, мати безцехову структуру управління і т.д. Наприклад, в Німеччині до якісних характеристик “міттельштанда” відносять такі ознаки:

- єдність права власності і безпосереднього керівництва підприємством;

- так звана прозорість підприємства. Обмеженість масштабів підприємства викликає особливий, персоніфікований характер відносин

між хазяїном і працівником, що дозволяє добиватися дієвої мотивації персоналу і більш високого рівня його задоволеності працею;

- особлива роль керівника в житті підприємства, який повністю відповідає за результати господарювання не тільки із-за майнового ризику, але й внаслідок своєї безпосередньої участі в виробничому процесі і його організації;

- сімейне ведення справ. Воно наслідується родиною хазяїна, чим диктується їх пряме залучення у всю діяльність підприємства;

- характер фінансування. Тоді, коли великі підприємства беруть необхідні ресурси, головним чином, через ринки капіталу (фондові біржі), то “міттельштанд” розраховує на порівняно невеликі кредити банків та власні збереження.

Враховуючи вище сказане, можна дати визначення “міттельштанда” – це такі господарчі одиниці в ремісничому виробництві, промисловості, торгівлі, готельному господарстві, сфері громадського харчування і т.д., які, як правило, фінансуються не через ринок капіталів, і власниками яких є самостійні хазяї, що безпосередньо приймають участь у виробництві і повністю приймають на себе підприємницький ризик. Відповідно до прийнятої у ФРН методології обліку, до цієї категорії належать: 1) своєрідні одноосібні фірми — особи вільних професій (лікарі, інженери, аудиторі, викладачі тощо); 2) малі підприємства а чисельністю зайнятих від 1 до 49 чоловік і щорічним оборотом до 1 млн марок; 3) середні підприємства – від 50 до 499 чоловік, від 1 до 100 млн марок.) [40, с.15].

Досвід зарубіжних країн становить певний інтерес для України, і загальні риси, властиві багатьом країнам, мають враховуватися при формуванні державної політики підтримки малого підприємництва в Україні (рис.2.8).

## **2.8. Розвиток малого підприємництва в Україні**

На сучасному етапі економічних реформ і становлення ринкових відносин в Україні науковий та практичний інтерес до підприємництва неупинно зростає. В умовах радикальних економічних перетворень особливої важливості набуває формування творчої ініціативної поведінки індивіда; реалізація підприємницького потенціалу як в економічній, так і в соціальній сфері суспільства; відтворення підприємницької субкультури; становлення та розширення системи підготовки вітчизняних підприємців.



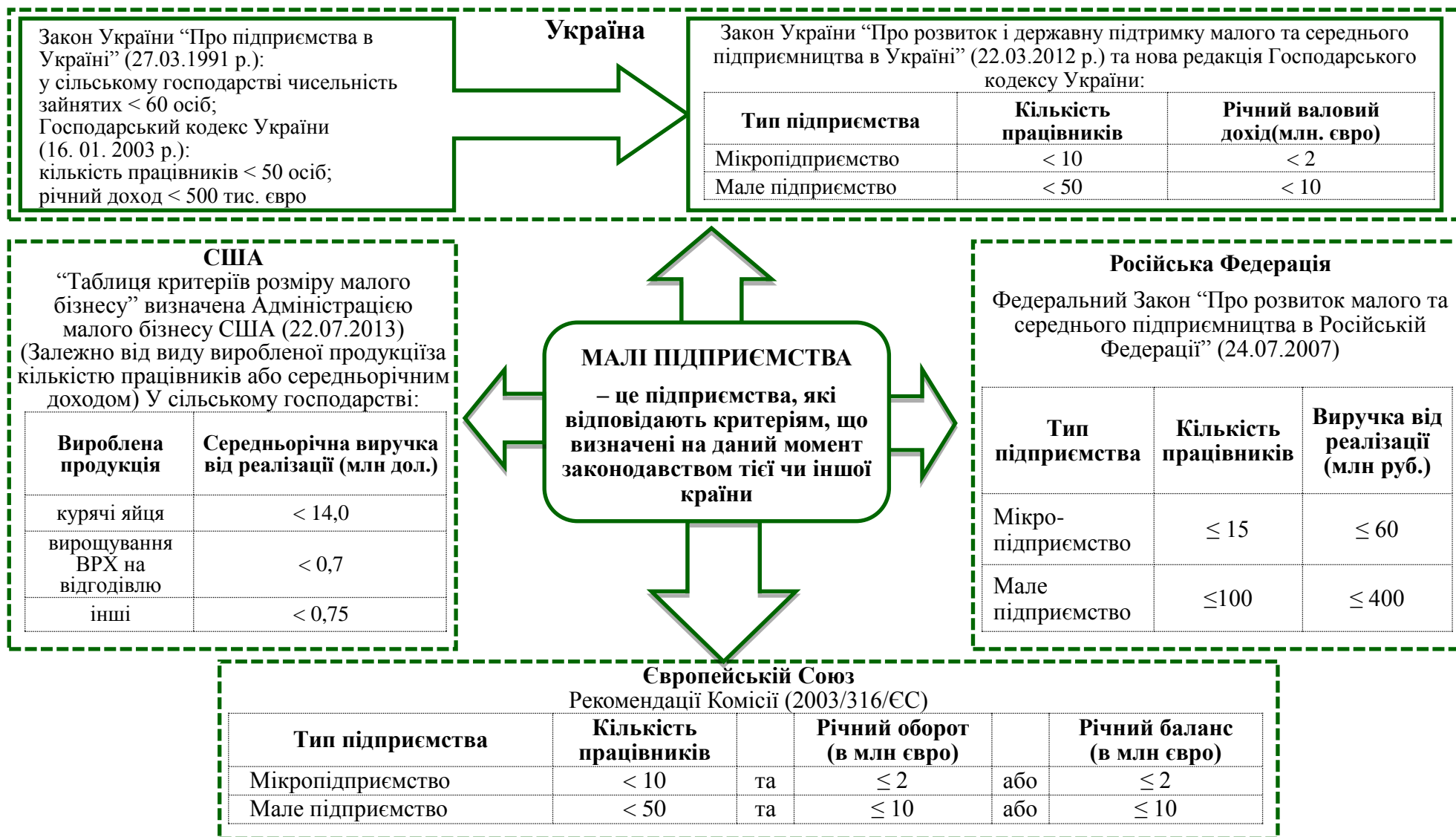


Рис. 2.8. Законодавчо-встановлені критерії віднесення підприємств до малих

Саме підприємництво є елементом економіки, який завдяки своїй інноваційній специфіці, здатний вивести її на більш цивілізований рівень. Останнім часом не припиняються дискусії про мале підприємництво, як одну з найбільш ефективних форм підприємництва, що сприяє успішному розвитку української економіки. Світовий досвід держав з ринковою економікою показує, що в країнах, де є великі підприємства і корпорації, значна частка валового продукту створюється великою кількістю малих підприємств. Вони є не тільки гарантами гнучкості і динамічності економіки, потужним засобом постійного коректування і збереження структури виробництва, що задовольняє потреби населення в роботі, заробітній платні, соціальних послугах, але й тією сферою, яка дає можливість державі вирішувати соціальні проблеми, а громадянам – самореалізуватися на особистому рівні. Але на шляху розвитку підприємництва виникає низка гострих проблем як економічного, політичного, так і соціокультурного характеру. Незважаючи на те що підприємництво є економічним явищем, в умовах сьогодення аналіз його розвитку неможливо здійснити без урахування соціокультурного контексту.

Гострота проблеми, яка досліджується, з одного боку, обумовлена тим, що економічні перетворення, політика економічних і державних структур актуалізують потребу в розвитку малого підприємництва в Україні як основи економічної стабільності, безпеки і підвищення добробуту населення. З іншого боку, існують значні перешкоди соціально-економічного, соціально-політичного, соціокультурного характеру, що супроводжують розвиток малих форм підприємницької активності, наявність яких свідчить про стан кризи малого підприємництва в Україні. У ситуації, що склалася, дослідження даної проблеми неможливе без аналізу соціокультурного контексту розвитку підприємницької активності в соціумі, який включає як об'єктивний, так і суб'єктивний рівні. До об'єктивного рівня слід віднести особливості українського національного характеру, менталітету, схильність українців до підприємницької активності, специфіку соціально-історичного генезису, соціального фону підприємництва в суспільстві. До суб'єктивного рівня відносимо соціальний портрет українського підприємця і властиві йому ціннісно-мотиваційні установки, цільову спрямованість діяльності, наявність специфічних психологічних рис, що сприяють підприємницькій активності, а також субкультурні характеристики. Об'єктивний і суб'єктивний рівні складають соціокультурний контекст розвитку підприємництва як явища в

суспільстві. На наш погляд, саме дослідження соціокультурних особливостей формування і розвитку малого підприємництва сприяє розумінню і поясненню специфіки цього процесу в сучасному українському суспільстві.

Незважаючи на зростання наукового і практичного інтересу до підприємницької діяльності взагалі і насамперед малого підприємництва, слід зазначити, що проблема розгляду сутнісних і соціокультурних особливостей підприємництва ще не повністю вивчена і вирішена як у вітчизняній, так і в зарубіжній науці. На сучасному етапі ще не досить активно розробляються загальнотеоретичні положення, методологічні підходи, а також прикладні аспекти досліджуваної проблеми. Поряд із розмаїттям опублікованих праць з проблематики підприємництва, у вітчизняній соціології спостерігається відсутність комплексного соціологічного бачення природи цього явища, бракує фундаментальних робіт, у яких був би представлений цілісний соціологічний аналіз феномена підприємництва, соціокультурного контексту його розвитку.

Біля витоків теорії підприємництва, як ми відмічали раніше, стояв англійський економіст Р.Кантільон. Він вперше ввів поняття “підприємець” у науковий обіг. Вагомий внесок у розвиток сутності про підприємницьку діяльність і фігуру підприємця зробили такі видатні теоретики, як В.Баумд, Т.Веблен, Ф.Кене, К.Маркс, Д.Рікардо, Ж.Б.Сей, А.Сміт, А.Тюрго. Серед сучасних зарубіжних дослідників підприємництва слід відзначити П.Друкера, І.Кірцнера, У.Оучі, Д.Севеджа, Дж.Тіммонса, М.Фрідмена, Ф.Хайєка, А.Хоскінга. Вони розглядали підприємницьку діяльність в рамках інноваційної, пов’язаної з ризиком в умовах сучасного ринку, акцентуючи увагу переважно на економічній суті підприємництва, проте відзначали його соціальні, політичні характеристики і функції. Проблему соціально-психологічної специфіки підприємництва, особливостей рис вдачі, властивих підприємцю, мотивацію його діяльності, успішно досліджували Дж.Аткінсон, А.Маслоу, Д.Мак-Клелланд. До традиційних мотивів підприємницької діяльності вони додали “мотивацію досягнення”.

Одними з перших, хто звернувся до дослідження соціально-культурних аспектів підприємництва, були М.Вебер, В.Зомбарт, Й.Шумпетер. М.Вебер розглядав ідеальний тип підприємця. Мета його дослідження полягала в пошуку соціокультурних аспектів підприємницької діяльності, які він знаходить в протестантській етиці, що стимулює “дух підприємництва”. Й.Шумпетер серед специфічних

характеристик підприємництва виокремив інновацію як визначальну рису і функцію підприємницької діяльності.

Для сучасної вітчизняної економіки проблема вивчення сутності, природи, соціально-економічних та соціокультурних особливостей підприємництва взагалі, і малого особливо, не є принципово новою, але поки що залишається не досить розробленою. А.В.Безгодов, А.С.Даниленко, Т.І.Заславська, В.К.Збарський, М.Й.Малік, В.Є.Пилипенко, Ю.Ф.Пачковській, В.В.Радаєв, Є.В.Сірий, Є.І.Суїменко, Л.М.Хижняк, О.М.Шкаратан в своїх роботах звертають увагу на те, що дослідження підприємництва ускладнюється слабкою розробкою і нечіткістю теоретичних підходів до визначення феномена підприємництва, його функцій, структурних компонентів, особливостей формування підприємницького прошарку в суспільстві.

У сучасній науковій літературі продовжуються дискусії про співвідношення категорій “підприємництво” і “бізнес”. В.І.Верховін, Л.О.Колесникова, Ю.Л.Качанов, В.К. Збарський, М.Й. Малик, С.Б.Логінов, Ю.Ф.Пачковський, В.Є.Пилипенко, В.І.Смольков, відзначають, що немає чіткості в підходах до трактування особливостей підприємництва як явища, діяльності, поведінки, процесу.

Слід зазначити, що в сучасному українському і російському науковому дискурсі недостатньо досліджена і представлена проблема соціокультурних особливостей і специфіки малого підприємництва. В основному дослідження направлені на вивчення особливостей підприємництва без виділення його форм і лише частково торкаються соціокультурних характеристик. Результати таких досліджень представлені в роботах учених: А.І.Агєєва, А.Г.Арсеєнка, М.В.Грачьова, Л.Є.Душацького, А.І.Косих, М.В.Кравченка, Д.А.Кузіна, Є.В.Сірого.

Фундаментальні розробки проблем підприємництва, в яких досліджуються соціокультурні аспекти, історичні особливості його формування, відображені в роботах українських вчених О.В.Бондаренко, О.Б.Дворцової, О.А.Донченко, О.Г.Злобіної, В.К. Збарського, Т.В.Нельги, Ю.Ф.Пачковського, В.Є.Пилипенка, В.О.Тихонович і російських дослідників О.В.Глушченка, Л.В.Дунаєвського, Н.Н.Зарубіної, А.І.Капцова, С.Г.Клімова, Ю.В.Тихонравова.

Соціально-економічні проблеми підприємництва і малого підприємництва на регіональному рівні розглядаються в роботах вітчизняних учених Е.В.Адаменка, Л.Ц.Ваховського, В.Г.Городяненка, А.В.Гилюна, Н.Г. Комих, І.Ф.Кононова, Л.А.Панченка.

О.Ю.Бандурович, В.М.Ворона, В.В.Моїсеєв, М.Д.Міщенко, Ю.Ф.Пачков-ський, В.Є.Пилипенко, В.А.Піддубний, Ю.І.Салюк, Є.І.Суїменко, Є.В.Сірий, Т.В.Ярмак детально досліджують сучасного українського підприємця, його соціальний портрет, мотиви і ціннісно-цільові установки, соціально-психологічні риси. Останнім часом активно застосовується гендерний підхід у дослідженні підприємництва. Гендерна специфіка і особливості підприємництва аналізуються в роботах як російських (Л.В.Бабаєвої, Л.А.Нельсон, А.Є.Чирікової, Н.Г.Ісакової), так і українських вчених (О.В.Іващенко, Н.В.Лавріненко, О.О.Плісовської, В.А.Суковатої, К.І. Якуби).

Історія формування теоретичних уявлень про підприємництво сягнула за тисячоліття і тісно пов'язана з соціальними, економічними, політичними процесами в суспільстві. Теорії підприємництва, які формувалися за часів становлення індустріального суспільства, мають монофункціональний і дескриптивний характер. При аналізі феномена підприємництва приділялась увага перш за все економічним рисам, а соціальні характеристики вважались вторинними. Більшість теорій тільки пояснювала явище підприємництва, а не піднімала питання соціального управління підприємництвом, технології успішного підприємництва. Уявлення про фігуру підприємця були звужені до функціонально-рольової позиції у виробничому процесі. Йому приписувалися певні особистісні якості, проте вони розглядалися як другорядні по відношенню до ресурсів. У постіндустріальний період розвитку економіки відбувається сплеск дослідницької рефлексії проблем підприємництва. Постать підприємця і його діяльність стає однією з центральних в суспільстві як така, що пов'язана з самореалізацією, інноваційними процесами, отриманням прибутку. Теорії підприємництва індустріальної доби не могли дати вичерпне пояснення функціонуванню даного феномена в суспільстві. Сучасні теорії базуються на класичних теоріях підприємництва М.Вебера, В.Зомбарта, Й.Шумпетера, в яких розглядаються соціально-культурні аспекти підприємництва, істотно доповнюючи їх.

Підприємництво як особливий вид діяльності і соціально-економічне явище має також позаекономічний характер. Підприємництво взагалі, особливо мале, пов'язане з певною системою цінностей, соціальними орієнтаціями, поведінкою, самовизначенням особи, виконує певні соціальні функції в суспільстві. Саме тому пізнання сутності сучасного підприємництва, його специфіки в конкретній умовах окремого соціуму неможливе без застосування інтеграційного

підходу, який базується на поєднанні соціальних і культурних характеристик. Саме інтеграційний підхід розглядається як найбільш оптимальний як в теорії, так і в практиці емпіричного дослідження соціально-культурних ознак малого підприємництва.

Однак підприємництво, що починає активно розвиватись на теренах пострадянського простору, на наш погляд, потребує ретельного наукового вивчення з застосуванням спеціальних методологій та методів. На початку 90-х років у наукових колах не припиняється дискусія про пошук найбільш придатних до вивчення підприємництва методологічних підходів. Досить ефективним, за результатами досліджень, є застосування структурно-функціонального та сферно-структурного підходів при вивченні підприємництва як елемента соціальної структури. Але, на наш погляд, не є досконалим при аналізі соціокультурного контексту підприємництва. Тому ми вважаємо за потрібне застосування інтеграційного підходу, який на фоні загальнонаукової тенденції міждисциплінарного зближення в галузі гуманітарного знання є передумовою до отримання нового знання в галузі соціології підприємництва, що, безумовно, сприятиме вирішенню науково-практичних проблем підприємництва. Слід зазначити, що за теоретико-методологічною спрямованістю дослідження підприємництва в Україні найчастіше мають комплексний характер, оскільки направлені на вивчення як економічних, так і психологічних, соціальних, культурних характеристик. Вибір інтеграційного соціально-культурного підходу обумовлений як функціональною специфікою, так і сутнісними ознаками явища підприємництва. Сутність застосованого інтеграційного соціокультурного підходу, на наш погляд, полягає не в поєднанні соціальних і культурних характеристик, а дозволяє розглянути явище підприємництва на мікрорівні, за допомогою принципів соціокультурного підходу: індивіда активного, антропосоцієтальної відповідності, взаємодії культури і соціальності.

Всі існуючі трактування підприємництва пропонуємо розділити на дві великі групи. Перша передбачає *універсальний підхід*, за яким підприємництво ототожнюється з бізнесом, справою. Друга – *цілефункціональний підхід*, який дозволяє більш чітко визначити сутнісні ознаки підприємництва за його функціями в суспільстві. Аналіз запропонованих підходів показав, що „підприємництво” і „бізнес” поняття не однопорядкові, що унеможлиблює їхню взаємозаміну. Поняття „бізнес” – ширше за „підприємництво”. Воно може включати, або не включати підприємницьку функцію, пов'язану з інновацією і

креативом. Проте грань між цими поняттями нестійка, і критеріями їхньої відмінності служать, на наш погляд, соціально-культурні показники: інновація, творчість, етичні і моральні норми. Тому пропонуємо ввести в науковий обіг таке визначення підприємництва. „Підприємництво – це явище, яке іманентно присутнє в суспільстві та передбачає наявність соціально-економічної активності індивіда, має інноваційний характер, ставить за мету отримання прибутку або капіталізацію доходу, пов'язане з ризиком, невизначеністю, творчим самовдоско-наленням, самореалізацією особистості, здійснюване у взаємодії з економічними, політичними, соціальними і культурними інститутами в рамках загальноприй-нятих в конкретній культурно-історичній ситуації норм ведення бізнесу, формує певну модель особистості і субкультури”.

Специфіка українського соціуму полягає у тому, що особливості і характеристики кожного типу соціальності (доіндустріально-традиційної, індустріально-капіталістичної, постіндустріальної) в умовах сучасного українського суспільства змішалися. Наприклад, за цільовою спрямованістю діяльність індивіда в індустріальному суспільстві – це економічний успіх, матеріальна винагорода. Для постіндустріального суспільства економічна винагорода є недостатньою. Для індивіда, що здійснює підприємницьку діяльність в умовах української реальності, важливими є два показники: *отримання прибутку, і можливість самореалізуватися*. З таких позицій пояснюється специфіка стадії первинного накопичення капіталу, приватизаційні процеси, які в Україні частково пов'язані з кримінальними структурами і стали причиною формування в суспільстві прошарку псевдопідприємців, метою яких є не інноваційна творча підприємницька діяльність на благо суспільства, а отримання прибутку будь-яким шляхом.

Виходячи із специфіки соціальних і культурних проявів у сфері господарювання різних країн, розглядаються соціокультурні контексти, що характеризують культурні і ментальні особливості підприємницької активності: європейський, східний, англо-американський. Українське підприємництво за географічним розташуванням, історичним генезисом та факторами низької довіри до підприємництва і схильністю підприємців до патерналізму є близьким до європейського контексту.

На відміну від західних країн, де місто виконувало функції центру дрібної промисловості, українські міста і міське господарство, а разом з цим і цехові об'єднання, розвивалися повільно. Такі особливості урбанізації стали причиною того, що серед дрібної буржуазії того часу за

етнічним складом були представлені не тільки українці, а і євреї, поляки, росіяни. Українське купецтво, як прошарок в суспільстві було нечисленним, малоактивним і малорухливим. Рисами національного менталітету українців, які обумовлюють специфіку підприємництва, але не сприяють формуванню підприємницького типу в класичному розумінні, є: інтравертизм, перевага емоційного, чуттєвого над раціональним, відсутність прагматизму. Серед важливих соціокультурних характеристик, що сприяють розвитку підприємницької активності і визначають її специфічність, пропонуємо виділяти: сімейний егоцентризм, поміркований індивідуалізм, прагнення до благополуччя в родині, самореалізації, свободи, успіху, визнанню, наявність творчої ініціативи. Соціально-культурна традиція українського населення не сприяла формуванню цивілізованого підприємництва. А у період існування радянської держави і радянської культури, господарський менталітет набув певної форми, яка вилучала підприємницьку активність.

Підприємництво, яке почало розвиватися в кінці 80-х років, пройшло специфічні етапи. Формування підприємництва в Україні ми поділяємо на п'ять періодів. Виділені соціально-культурні особливості українського підприємництва: наявність інституту соціальних зв'язків (кумівство, дружба, родинні зв'язки), а також патерналізм (очікування підприємцями, особливо малого і середнього рівня, підтримки, захисту, допомоги, пільг з боку держави) були, на наш погляд, соціально-культурними бар'єрами, і в той же час визначали специфіку українського малого підприємництва. Серед основних причин, що перешкоджали розвитку малого підприємництва в Україні, виділяємо такі: інноваційна діяльність мала істотні відхилення від ідеальних норм; соціальна функція проявляється вельми слабо; кількість робочих місць, що виникають, не відповідає числу безробітних; бізнес не сприяє філантропічній діяльності, добродійності; основна частина доходів йде на особисте споживання бізнесменів або відкладається на рахунки в зарубіжних банках, що сприяє процесам тінізації в економіці. Генезис українського малого підприємництва характеризується декількома специфічними рисами. Однією з головних особливостей є те, що становлення підприємництва, його активізація були викликані політичними методами, а не еволюційним шляхом, історичною обумовленістю чинників і подій, що іманентно розвиваються в суспільстві. Принципи і сутність нового явища – підприємництва – не встигають проникнути в свідомість більшості населення, оскільки нове не виникає природним



шляхом, а є наслідком змін в устрої життя, ціннісних орієнтаціях, традиціях, світогляді людей. Виходячи з таких передумов, реформування економіки і зміна в усіх сферах суспільства залежать від компетенції політичного керівництва країни, співвідношення політичних сил. Іншою особливістю є те, що розвиток середнього і малого бізнесу відбувався зусиллями суб'єктів господарювання, тобто можна сказати, знизу. Тоді як одним з механізмів виникнення крупного бізнесу є обмін влади на власність. Для багатьох людей підприємницька діяльність мала вимушений характер як одна з можливостей отримання додаткового прибутку і незалежності.

Для заняття підприємницькою діяльністю необхідні певні особистісні риси. А саме: ініціативність, незалежність, самовпевненість, здатність переконувати і встановлювати зв'язки, комунікабельність, схильність до творчості, завзятість і наполегливість, цілеспрямованість, готовність до ризику, відкритість до інновації, орієнтація на ефективність і якість, прагнення бути поінформованим, підвищувати свій освітній рівень. З наведених якостей видно, що одні з них – результат навчання і досвіду, інші – є природженими. Саме присутність природжених якостей є актуальним для підприємця в реалізації його діяльності. Ці якості формуються як результат складних процесів соціалізації. Наявність і формування природжених якостей у підприємця пояснюється за допомогою концепції “габітуса” П.Бурдьє. Підприємницький габітус формувався в ході історії і соціальних процесів, що відбуваються в суспільстві, і його сутність залежить від культурно-історичних умов, соціокультурних характеристик окремого соціуму. Підприємницький габітус відповідає тим ролям і моделям поведінки, які в суспільстві асоціюються з підприємництвом. Саме завдяки габітусу ми поводимося так, як вимагає оточуюче середовище.

У структурі субкультури малого підприємництва важливе значення мають зразки підприємницької поведінки. Вони формуються на основі габітуса і тих цільових, ціннісних, моральних і мотиваційних установок, які приймає дана субкультура. Відповідні поведінкові стратегії породжують також економічні і політичні умови, в яких розвивається вітчизняне мале підприємництво. Аналіз підходів до типологізації підприємницької поведінки в науковій літературі і дослідження як зарубіжних, так і вітчизняних вчених, дозволять зафіксувати цілераціональну стратегію підприємницької поведінки, адаптивну стратегію поведінки і прагматичну стратегію.

Аналіз теоретико-методологічних підходів і емпіричних досліджень до вивчення підприємництва у вітчизняній соціології показав, що цей феномен є маловивченим як в теоретичному, так і в емпіричному плані. Існують фрагментарні напрацювання щодо соціально-економічних, соціально-психологічних і соціокультурних особливостей підприємництва. Розглянуті основні напрями формування уявлень про підприємництво підтверджують методологічну неспроможність чисто економічного підходу до дослідження даного явища. Підприємництво як особливий вид діяльності і соціально-економічне явище багато в чому має позаекономічний характер. Воно виконує в суспільстві не тільки економічні функції, але й соціальні, культурні, тому підприємницька діяльність пов'язана із зміною в системі цінностей, орієнтацій, поведінці і самовизначенні особи. У підприємстві переплітаються різні чинники: економічні, соціальні, психологічні, соціокультурні. Тому, на наш погляд, при соціологічному підході до розгляду сучасного малого підприємництва виникає необхідність інтеграційного аналізу даного феномена.

У ході дослідження нами розглянута функціональна специфіка малого підприємництва. По-перше, ми відзначаємо, що у рамках соціально-економічних функцій малі підприємства не перебудовують стару управлінську систему, а створюють нову, на відміну від великих, які виникли на базі державних підприємств в результаті їхньої приватизації, тому зберегли стару управлінську структуру, дещо модернізувавши її. По-друге, малі підприємства значною мірою, на наш погляд, схильні проявити себе в реалізації соціальних і соціокультурних функцій. У рамках малого підприємництва набагато легше самореалізуватися індивіду. По-третє, мале підприємництво більш придатне до реалізації інноваційної функції за рахунок швидкого впровадження інновацій, нових технологій і продукції.

Вітчизняне підприємництво формувалося в складних історичних і соціокультурних умовах, завдяки чому набуло специфічних рис і особливостей. Відсутність безперервної традиції становлення капіталістичних відносин і формування класу буржуазії, запізнення процесу модернізації українського суспільства обумовили розвиток підприємництва не за класичним європейським сценарієм. Соціокультурні чинники, а саме, національний характер, традиції, православна віра, не призводили до культивування і розвитку підприємницького духу населення.

Аналіз результатів емпіричного дослідження підприємництва, проведений на основі використання як об'єктивних, так і суб'єктивних показників, дозволив нам констатувати, що основними чинниками, які перешкоджають розвитку малого бізнесу в Україні, є: бюрократія, слабка держпідтримка, несправедлива податкова політика, нестійка економіка, слабка законодавча база, корупція, нерозвинена підприємницька етика, тіньовий бізнес. А тому у здійсненні своєї діяльності підприємці покладаються на власні знання і уміння, а також на професійну компетентність своїх співробітників. Важливим чинником успішності є наявність соціальних зв'язків (знайомих, друзів, родичів) у сфері бізнесу. Цей чинник підкреслює наявність сімейного егоцентризму як соціокультурного чинника, який визначає специфіку українського малого підприємництва. Показовою є значущість чинника держпідтримки, яка, як відзначають експерти, дуже слабка з боку держави. Цей факт свідчить, на наш погляд, про те, що схильність до патерналізму стає специфічною характеристикою українського підприємництва.

Таким чином, особливості генезису підприємництва в Україні зумовили і сучасний стан субкультури малого підприємництва. Тому підприємці не схильні ставити перед собою глобальні цілі діяльності, направлені на підйом вітчизняної економіки та розвиток суспільного виробництва. Їх цілі в основному мають індивідуалізований характер і не направлені на служіння інтересам суспільства і держави. Для підприємців пріоритетними є фундаментальні, загальнолюдські цінності (сім'я, чесність, порядність, здоров'я) і тільки потім матеріальне благополуччя. Менш важливі цінності: віра в Бога, авторитетність, лідерство, патріотизм. Важливим є і той момент, що цінність сім'ї посідає перше місце в структурі ціннісних орієнтацій. Цей факт ще раз підкреслює сімейну спрямованість українського підприємництва, що є сприятливою основою для розвитку малого підприємництва.

В зарубідних країнах значна кількість економічної літератури присвячена малому бізнесу. Для цього є ряд причин.

По-перше, в економічно розвинутих країнах малий бізнес охоплює більше половини всієї економіки. Це неможливо заперечити.

По-друге, сектор малого бізнесу – це джерело великого бізнесу. Той факт, що малі фірми наколи не стають великими, а, може, ніколи і не прагнуть це робити, не повинен закреслювати те, що більшість великих фірм розпочинали свою діяльність як малі.

По-третє, ми гадаємо, що великий бізнес має взяти багато повчального у малого. Проблем, що хвилюють нині великий бізнес – повільна реакція на зміни ринку, втрата контакту із споживачем, виконання багатьох справ не на належному рівні – малі фірми практично не мають. В малому бізнесі формується особливий тип підприємливих людей: вони по-розумному ризикують, самовпевнені, амбітні, старанно працюють, ставлять перед собою конкретні цілі і дістають задоволення від праці над їх досягненням, ніколи не зупиняються на досягнутому. Їм подобається звітувати як за те, що вони роблять добре, так і за допущені помилки, крім того, вони є новаторами, підприємцями.

Зрозуміло, великий бізнес — це те, про що мріють початківці підприємці. Це розвинута інфраструктура, гарантований соціальний пакет, налагоджений механізм роботи. Це позитиви, з них же випливають і негативні — бюрократизм, практичне знищення ініціативи (все і так відмінно, навіщо щось міняти?!), всі головні рішення приходять «зверху», це передбачає неактивну позицію співробітників, а найчастіше, і лінь .

Міжнародний досвід свідчить про те, що лише ті країни, які враховують і точно слідуєть тенденціям сучасного економічного розвитку можуть бути конкурентоспроможними. Тому, під великим сумнівом – чи зможуть не тільки промислові підприємства, але і в цілому Україна успішно конкурувати з сучасними транснаціональними корпораціями. Позицію України на переважний розвиток малих і середніх підприємств можна оцінити не тільки як помилкову, але і шкідливу. В Україні за існуючою інерцією формується неефективна структура суспільного господарства і що особливо негативно, промислового виробництва. Наша країна поступово послаблює свою конкурентоспроможність. Для того, щоб переломити цю тенденцію і подалі підвищувати рівень конкурентоспроможності, на нашу думку необхідно: 1. аналітичним службам державного управління досконало вивчити сучасні тенденції світової економіки, створюючи на цій основі ефективні стратегії розвитку України; 2. переглянути концепцію розвитку груп бізнесу. Доцільно, щоб її основою став погляд на оптимальне співвідношення і конкурентне співіснування великих, середніх і малих підприємств; 3. надати державну підтримку великим вітчизняним корпораціям у їх становленні, швидкому розвитку та гідному представленні економічних інтересів України у зовнішньому конкурентному середовищі.

## РОЗДІЛ III

### ОСОБЛИВОСТІ СТАНОВЛЕННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ФІРМИ

#### 3.1. Стратегічні і оперативні установки у діяльності фірми

Після вибору потенційними підприємцями сфери майбутньої діяльності, виду або видів бізнесу, а також після завершення переоду офіційної реєстрації підприємницької фірми перед засновниками постають задачі, пов'язані з організацією створення юридичної особи.

Вирішення сукупності проблем, з якими підприємницька фірма (у подальшому фірма) починає стикатися відразу ж після реєстрації, можуть бути поділеними на *стратегічні, оперативні (тактичні) і ситуативні (кон'юнктурні)*. Значущість кожної із згаданих груп задач, які виникають перед фірмою практично одночасно, також як і відміни між ними, не можна не враховувати.

**Ситуаційні задачі** виникають відразу ж після набуття статусу юридичної особи, в ході безпосередньої взаємодії фірми зі своїми контрагентами, клієнтами і конкурентами, причому їх обсяг здатний потрясти будь-якого підприємця, якій тільки що відкрив справу, перш за все – суб'єкта-початківця бізнесу. Для правильної оцінки виникаючих ситуацій і вибору найкращих форм ситуативної поведінки засновники фірми, а в послідуячому – і її менеджери повинні керуватися діловою стратегією, а також обумовленими нею змістом діяльності фірми і алгоритмами тактичного і ситуативного інструментарію.

**Стратегічні задачі** – важливі детермінанти вибору фірмою моделі поведінки і ділового інструментарію. Фірма перш за все опиняється перед необхідністю вгадати (передбачити) власну **місію**. Таким є об'єктивне призначення фірми, створеної певними засновниками, в певний час, в певному місці, на ринку, яка має певну структуру, інтенсивність попиту, споживчі традиції тощо.

Визначення засновниками фірми місії фірми і формування стратегії фірми – це по суті один і той же процес, так як стратегія являє собою сукупність установок, що направляють фірму на реалізацію свого призначення (правильно чи неправильно зрозумілого) у бізнесі. Стратегія містить те важливе в організації і змісті діяльності підприємницької фірми, яке робить її особливою, не схожою на інші суб'єкти бізнесу.

Формуючи „портфель” стратегічних задач, фірма прагне відобразити у змісті і структурі цих задач своє розуміння місії. З поняттям „стратегія” тісно пов’язане і поняття **перспективи**. Угадавши власну місію, фірма визначає строки власного життя у бізнесі (або ж проголошує своє „безсмертя”). Здебільшого формування стратегії фірми полягає у визначенні її довгострокових ділових перспектив.

Що ж стосується короткострокових перспектив, то останні формують основу оперативних (тактичних) задач, до вирішення яких засновники фірми приступають, передбачивши стратегію і перспективи довгострокового розвитку. І лише потім, виходячи із змісту оперативних задач, фірма приступає до розробки, прогнозування і моделювання ситуативних (кон’юнктурних) задач, тобто починає визначати зміст і алгоритми власної поведінки в процесі взаємодії з конкретними клієнтами, контрагентами і конкурентами, а також способи реакції на зустрічні дії названих суб’єктів бізнесу. Головним же у конкретній ситуації початкового періоду є визначення програми і послідовності дій фірми.

Як правило, ці задачі впливають із необхідності забезпечення організаційних, юридичних і фінансових основ повноцінного функціонування нової підприємницької фірми.

Початковий етап діяльності будь-якого суб’єкту підприємницького бізнесу завжди має змістову, технологічну і організаційну специфіку.

*Змістова специфіка* початкового етапу функціонування фірми полягає у відносній невизначеності стратегічних, оперативних і ситуативних установок фірми по відношенню до предмету (предметам) діяльності, переліку сегментів ринку, які передбачається освоїти, клієнтською і партнерською базам, середовищу і інфраструктурі бізнесу. Саме на даному етапі стратегічні, оперативні і ситуативні задачі фірми повинні бути перетвореними у відповідні **діяльнісні установки**.

Вирібіток фірмою діяльнісних установок представляє собою ранжирування цілей фірми за ступенем значущості, глибини змісту, строках досягнення, а також розробку і прийняття директивних (тобто обов’язкових до виконання) документів, які заставляють всіх співробітників даної фірми діяти виключно у напрямку досягнення намічених цілей (рис. 3.1).

В якості найважливіших стратегічних цілей внутрі „дерева цілей” звичайно розуміються рентабельність, ліквідність, надійність і ріст. Саме в цих термінах визначається сукупність стратегічних установок, які відображають прагнення суб’єктів підприємницького бізнесу реалізувати

свої ділові інтереси у відповідності з угаданою (або погано угаданою) ними місією фірми, а також зафіксувати строки та інші кількісні параметри діяльності, в межах яких суб'єкти бізнесу постараються ці інтереси обов'язково відстояти у суперництві з іншими суб'єктами бізнесу.

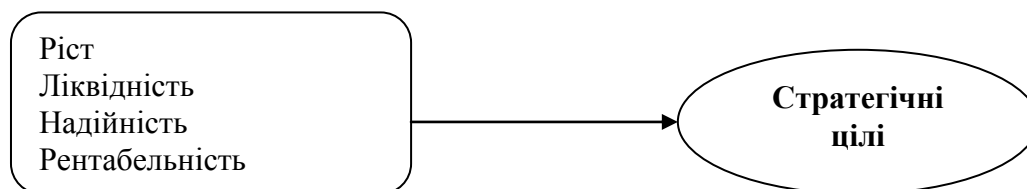


Рис. 3.1. Стратегічні цілі підприємницької фірми

В якості найважливіших стратегічних цілей всередині „дерева цілей” звичайно розуміються рентабельність, ліквідність, надійність і ріст. Саме в цих термінах визначається сукупність стратегічних установок, які відображають прагнення суб'єктів підприємницького бізнесу реалізувати свої ділові інтереси у відповідності з угаданою (або погано угаданою) ними місією фірми, а також зафіксувати строки та інші кількісні параметри діяльності, в межах яких суб'єкти бізнесу постараються ці інтереси

Найбільш очевидною стратегічною ціллю підприємницької фірми, а, на думку авторів деяких видань, – основною її ціллю є **забезпечення постійно зростаючого доходу**.

Звичайно, кожна фірма прагне забезпечити як мінімум стабільність в одержанні доходів, а як максимум – у їх рості.

Найважливішим показником успішної роботи фірми прийнято вважати рентабельність.

**Рентабельність** – це відносний показник ефективності господарської діяльності підприємницької фірми, який відображається у двох основних формах:

1) рентабельність фірми – відношення одержаного фірмою прибутку до суми основного і оборотного капіталу цієї фірми;

2) рентабельність продукції (послуг) – відношення одержаного фірмою прибутку до повної собівартості товарної продукції фірми.

Більшість суб'єктів підприємницького бізнесу використовують цей показник як основний критерій результативності роботи своєї компанії. Витрати кожної фірми повинні не тільки окупитися, повернутися у висхідне положення, але і принести додатковий дохід, який можна

використовувати на потреби споживання, а також на нові інвестиції у підприємницьку діяльність. Величина цього доходу може бути, природно, різною у різних суб'єктів бізнесу. Чим ефективніше працює підприємницька фірма, тим більший у підсумку рівень її рентабельності.

Будучи відображенням стратегічної установки, показник рентабельності може, проте, застосовуватися менеджерами і власниками фірм для оцінки досягнення тактичних і навіть ситуативних цілей. В цих випадках необхідно пам'ятати про те, що „перетворення стратегії у тактику” викликає серйозні проблеми для будь-якого із суб'єктів підприємницького бізнесу.

**По-перше,** деякі суб'єкти бізнесу прагнуть занизити, а то й попросту приховати від податкових органів дійсну величину прибутку з метою зменшення власної оподаткованої бази. Використовуючи різні методи обліку амортизації, формування собівартості продукції, оцінки вартості майна, такі господарники в решті решт успішно перетворюють фактичний прибуток в „паперові” збитки, і напакі. Нерідкі випадки, коли фірми, роками не виходять із „паперових” збитків (з метою приховування оподаткованого прибутку), раптом стають прибутковими і процвітаючими. Зробившись такими, вони, в подальшому, благополучно одержують кредити в банку, або ж фінансові ресурси із бюджетів цільових державних програм, наприклад, із фонду зайнятості.

**По-друге,** інші недалекоглядні власники і менеджери фірм виявляються здатними принести в жертву довгострокову конкуренто-спроможність власної фірми ради швидкого вилучення поточного прибутку. Економічні програми, націлені виключно на підвищення прибутку, є не чим іншим, як „вижиманням соків” із наявних ресурсів, в тому числі і із задіяного персоналу фірми. Неодумані, позбавлені системності і стратегічного рішення керівників таких програм, дійсно, можуть викликати короточасний ріст прибутку і рентабельності фірми, але в кінцевому підсумку вони призводять до погіршення конкурентного стану фірми на ринку і навіть до дефіциту фінансових ресурсів.

Показники прибутку і рентабельності відображають результативність і ефективність діяльності підприємницької фірми за минулий відрізок часу, а не її стратегічний потенціал і можливості в майбутньому.

Щоб уникнути таких „проколів”, більшість розсудливих менеджерів і власників фірм, постійно прагнуть до підвищення рівня рентабельності і збільшення розмірів прибутку, разом з тим не забувають, що стратегічні установки в підприємницькій фірмі завжди



повинні мати комплексний характер. Всі опрацьовувані стратегічні установки необхідно гармонійно і ефективно ув'язувати між собою. Тому не менш, ніж збільшення доходів, підприємницькій фірмі важливі і інші стратегічні установки. Це відноситься, наприклад, до стратегічної установки на **ріст фірми**, тобто на збільшення активів цієї фірми або розмірів її товарообороту.

Названа ціль може бути досягнута як за рахунок підвищення ефективності роботи компанії в цілому, зокрема, за рахунок залучення нових інвестиційних ресурсів, так і внаслідок збільшення її розмірів в результаті процесів злиття і поглинання підприємницьких фірм.

Керівники окремих фірм порою надмірно захоплюються технологічними і організаційними питаннями росту підприємницької фірми, виставляючи в якості головної цілі своєї діяльності досягнення фірмою неосяжних розмірів, але при цьому геть забуваючи про забезпечення надійності її функціонування і ліквідності.

Дійсно, стрімко зростаючі фірми приваблюють увагу і викликають діловий інтерес у інвесторів, клієнтів, контрагентів цих фірм. Такі фірми легко формують ажіотажний попит на свої послуги, а це сприяє швидкому становленню клієнтської бази. Проте, стратегічна установка на „розвиток заради розвитку” вкрай небезпечна саме у стратегічному розумінні. Неважко зрозуміти, що штучно прискорюваний ріст підприємницької фірми може породити паперових гігантів”, неспроможних до супротиву ринкових загроз, як правило, практично некерованих і безпорадних перед обличчям будь-яких підприємницьких ризиків (перш за все, фінансових і інвестиційних), від яких не зможуть захистити навіть надпотужні страхові компанії. Інвестори таких компаній порою надто пізно усвідомлюють, що вони вклали гроші у мильну бульку.

Щоб уникнути спокуси у створенні псевдоефективного паперового гіганта, слід пам'ятати, що поряд із формуванням стратегічної установки на ріст власникам і менеджерам підприємницької фірми необхідно опрацьовувати такі ж установки на рентабельність, ліквідність і надійність.

**Ліквідність** підприємницької фірми визначається як її прогнозована платоспроможність. Використовуючи термін „ліквідність фірми”, можна оцінити швидкість обігу фінансових ресурсів фірми і відтворення її матеріальних ресурсів, які частково або повністю зношуються в процесі здійснення підприємницької діяльності.

В залежності від названих параметрів можна приблизно визначити вартість самої фірми. Найважливішою складовою ліквідності

підприємницької фірми слугує фактична ціна самої фірми, яка формується під впливом співвідношення платоспроможного попиту на дану фірму як на специфічний об'єкт комерційної угоди і фінансових умов її продажу. Продаж фірми (продаж бізнесу) – досить розповсюджене явище у країнах з розвинутою ринковою економікою. Тому, визначаючи стратегічні установки на початковому етапі функціонування фірми, її менеджери і власники повинні обов'язково держати в голові, що називається, “про запас”, можливість продажу цієї фірми.

Більше того, деякі фірми створюються в принципі з метою послідуного продажу („вирощування” фірм для продажу). В цьому випадку ліквідність підприємницької фірми – це можливість продажі фірми у випадку і на момент виникнення в тому необхідності.

**Надійність фірми** – це четверта найважливіша стратегічна установка, яка опрацьовується фірмою на початковому етапі її функціонування. Надійність фірми – це синтетичний термін, який використовується, як правило, в різних тлумаченнях.

Під надійністю фірми можна розуміти одночасно і її фінансову стійкість, і ріст вартості її акціонерного капіталу, і збільшення розмірів дивідендів в розрахунку на одиницю акціонерного капіталу, і стабільне і гарантоване зростання розмірів заробітної плати, і відсутність росту цін на продукцію даної фірми.

В цілому, завершуючи розгляд сукупності стратегічних установок, опрацьовуваних фірмою на початковому етапі свого функціонування, можна зробити **три висновки**, якими слід керуватися на старті:

1. Якщо мова йде про стратегічний розвиток фірми, а не просто – про її виживання, жодна із розглянутих установок не є самодостатньою.

2. Зосередження уваги керівництва фірми тільки на одній галузі її діяльності, або ж тільки на одній стратегічній установці приводить до можливості виникнення проблем з реалізацією інших.

3. Чим більше фірма буде витратити зусиль для виконання однієї із стратегічних установок, ігноруючи решту, чим сильніше стане вона прагнути до вдосконалення лише якої-небудь однієї абстрактно вибраної сукупності показників діяльності, тим в більшій мірі сформується загроза втрати стабільності у функціонуванні фірми.

Успіх фірми, особливо на початковому етапі, в основному залежить від того, в якій мірі стратегічні установки даної фірми представлені у її тактиці, а тактичні установки – у конкретних моделях ситуацій.

Стратегія не повинна зводитися до вирішення нагальних задач, і, навпроти, реалізація нагальних цілей не повинна закривати собою стратегію. Видаючи будь-який директивний документ (наказ, розпорядження, вказівку), власник або менеджер фірми зобов'язаний передбачити всі стратегічні, оперативні і ситуативні наслідки його виконання.

**Технологічна специфіка** початкового етапу функціонування підприємницької фірми полягає у життєвій важливості для фірми налагодження алгоритмів поведінки і взаємодії з іншими суб'єктами бізнесу. Як і будь-який новачок, створена підприємницька фірма на початку свого шляху гостро потребує у швидкому визнанні зі сторони потенційних клієнтів, контрагентів і конкурентів. Відсутність такого визнання небезпечно в кращому випадку тим, що нову фірму просто ніхто не помітить, а в гіршому – цілком допустимою агресією зі сторони старожилів ринку, до того ж всіх одночасно. Клієнти агресивно відмовляться користуватися послугами нового суб'єкта бізнесу, контрагенти публічно візьмуть під сумнів професійні можливості його менеджерів, ну а конкуренти постараються взагалі позбавитися від небажаного суперника. Образно висловлюючись, квітка підприємництва в цей період ще настільки блідна і слабка, а садівник – настільки невпевнений у своїх силах, що квітка ця може легко загинути під впливом руйнівних центробіжних сил ринку.

Розробка **технологічних алгоритмів** впровадження фірми на ринок для забезпечення послідувочої стабільної присутності на ньому зумовлене тим, що від способу і характеру вирішення саме таких стартових питань (рис.3.2) залежать:



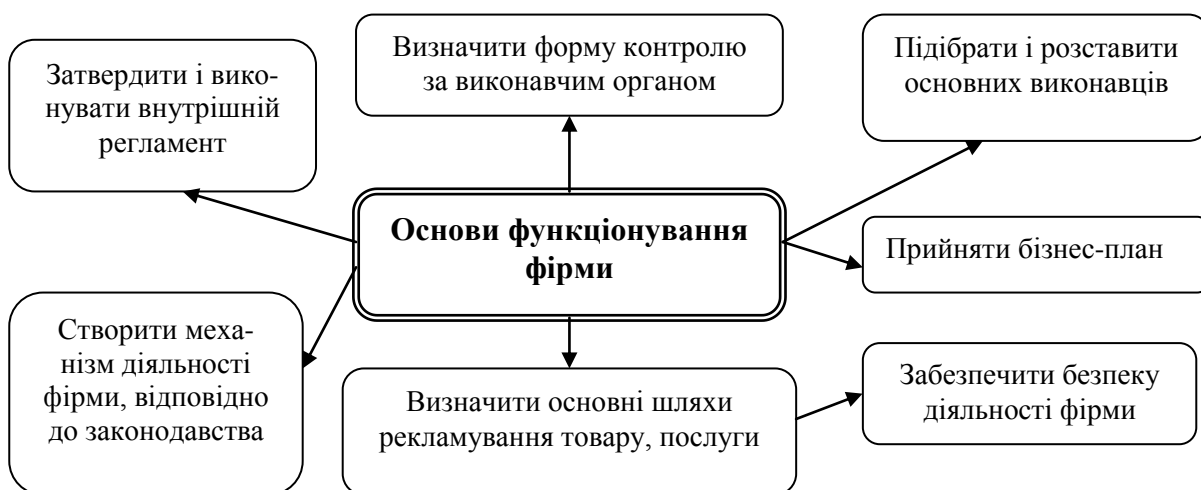
Рис. 3.2. Створення технологічних алгоритмів розвитку фірми

- громадський імідж, яким повинна негайно обзавестись заново створена фірма;

- чітке визначення ділового інструментарію фірми – методів і способів досягнення намічених цілей і виконання прийнятих діяльних установок;
- забезпечення такого ступеня зовнішньої і внутрішньої стійкості фірми, за якої дана фірма не може бути легко і безкарно проігнорована іншими суб'єктами бізнесу, тим більше – усунена з ринку.

Технологічні алгоритми проникнення фірми на ринок містять набір різних технологічних інструментів, які дають змогу новій фірмі ув'язати діяльнісні установки, направлені на досягнення стратегічних, тактичних і ситуативних цілей, із ресурсною базою фірми, ймовірними внутрішніми і зовнішніми інвестиціями у її діяльність, кадровим потенціалом, а також прийомами використання цих інструментів. В навчальному посібнику розглядаються найбільш важливі технологічні інструменти, що складають основу *внутрішньої технології* діяльності підприємницької фірми, такі як обґрунтування маркетингової політики, створення фінансової платформи підприємництва, в тому числі обґрунтування і прийняття бізнес-плану початкової діяльності фірми, наймання управлінського і виконавчого персоналу.

Ми також ознайомимося з деякими технологічними інструментами фірми, які застосовуються в галузі зовнішньої технології, а саме укладання комерційних угод, формування екзогенних (внутрішніх) комунікацій, які мають прямий і посередній характер, в тому числі визначення і реалізація шляхів рекламування фірмою своєї діяльності, формування іміджу фірми (рис.3.3).



**Рис. 3.3. Технологічні і організаційні задачі забезпечення функціонування фірми на початковому етапі**

**Організаційна специфіка** початкового етапу функціонування підприємницької фірми полягає у створенні організаційних і юридичних основ життєдіяльності заново створеної фірми. І різнорівневі (стратегічні, тактичні, ситуативні) діяльнісні установки, і технологічні алгоритми функціонування фірми залишаються мертвими, допоки не одержать адекватного легального і організаційного відображення. На початковому етапі, відразу ж після здобуття статусу юридичної особи, фірмі доведеться безпосередньо зіткнутися з необхідністю вирішення таких питань (рис.3.3):

- затвердження і виконання внутрішнього регламенту діяльності фірми, зокрема, для здійснення її управлінськими і виконавчими органами своїх владних повноважень;
- визначення форм контролю управлінських і виконавчих органів фірми зі сторони її засновників;
- підбір і розстановка найбільш важливих працівників управлінських і виконавчих органів фірми, налагодження внутріфірмового менеджерського документообігу;
- створення нормативно-правового забезпечення підприємницької діяльності фірми у відповідності до діючого законодавства;
- забезпечення безпечного функціонування підприємницької фірми.

### **3.2. Розробка внутрішнього регламенту підприємницької фірми**

Суб'єктам підприємницького бізнесу, які розпочинають свою діяльність, особливо тим, хто стає підприємцем вперше, слід пам'ятати, що, незважаючи на значущість питання найскорішого виробітку діяльнісних установок і технологічних алгоритмів роботи фірми, ключовою стартовою проблемою виступає все ж таки розробка і прийняття внутрішнього регламенту нової фірми. Без своєчасного забезпечення організаційних і нормативно-правових умов функціонування підприємницької фірми займатися змістовими і технологічними проблемами безцільно. Адже перш за все необхідно розібратися з тим, хто саме, в якому обсязі і завдяки яких адміністративних важелів має можливість впливати на прийняття основоположних рішень.

**Внутрішній регламент** підприємницької фірми формується з метою налагодження механізму оперативної взаємодії засновників і різних підрозділів даної фірми і виконує функцію її важливого

нормативно-правового документа, що розкриває і розвиває основні положення статуту.

Основні питання статуту фірми описуються у внутрішньому регламенті більш детально, як би розкриваються в ньому. Якщо статут фірми визначає базові положення, які стосуються взаємодії засновників між собою, а також із управлінським органом цієї фірми (радою директорів або генеральним директором) і її виконавчими підрозділами, то внутрішній регламент проявляє і описує конкретні процедури цієї взаємодії, а також технології прийняття стратегічних, тактичних і ситуативних рішень.

Із статутних документів будь-якої фірми, наприклад, неможливо що-небудь зрозуміти про те, чим конкретно керується дана фірма в процесі вирішення кадрових питань – приймаючи на роботу і звільнюючи співробітників. Проте у внутрішньому регламенті цієї фірми критерії і процедури роботи з персоналом можуть бути детально охарактеризовані. В ньому, зокрема, може бути зазначене те, що кандидати на ту чи іншу посаду приймаються на роботу тільки після проходження спеціальної процедури перевірки по лінії служби безпеки фірми. Також у регламенті може бути вказане, що претенденту на посаду необхідно мати певний стаж роботи і рівень кваліфікації, а також він не повинен бути замішаний у зв'язках із „злочинним світом” у попередній період своєї трудової діяльності.

У внутрішньому регламенті фірми детально розкриваються важливі елементи її діяльності (табл.3.1).

Внутрішній регламент фірми визначає її архітектуру, розміщення елементів якої покликане забезпечувати стійкість всього внутрішнього організаційного стану фірми, незмінність її стратегічних установок під впливом кон'юнктури, стабільність вибраних технологічних алгоритмів. Це дуже важливо мати на увазі, враховуючи, що кожна підприємницька фірма одночасно вступає у численні і суперечливі ділові зв'язки з різними суб'єктами бізнесу, які можуть так чи інакше безпосередньо впливати на зміст її внутрішнього організаційного устрою.

Внутрішній регламент фірми покликаний вказувати на способи і організаційні механізми прийняття рішень по різних питаннях, які лише у першому наближенні можуть здаватися малозначущими. Насправді ж вони мають життєво важливий характер для діяльності фірми.

Наприклад, регламент може визначати, що для проведення загальних зборів засновників або ради директорів фірми достатньо лише телефонного повідомлення про час і місце проведення таких зборів. В

цьому випадку процес повідомлення засновників або членів ради директорів є непідконтрольним більшості засновників. Здебільшого у великих фірмах застосовують форму завчасного розсилання замовних листів з повідомленням про вручення.

Таблиця 3.1

### Основні складові внутрішнього регламенту фірми

<i>Внутрішній розпорядок фірми визначає також порядок вирішення кадрових питань, в тому числі:</i>
– процедуру прийому на роботу і звільнення співробітників;
– порядок організації і проведення загальних зборів засновників фірми, включаючи процедуру голосування і підрахунку голосів;
– порядок призначення на посаду окремих працівників виконавчих органів фірми і звільнення останніх з посади;
– порядок прийняття рішень посадовими особами фірми і міра їх компетенції;
– порядок взаємодії між різними внутрішніми підрозділами фірми (відділами, управліннями, майстернями);
– повноваження в цьому процесі голови правління фірми і ради директорів.

Важливе визначення того порядку, у якому члени ради директорів фірми або засновники повинні приймати участь у голосуванні (вони можуть голосувати самі або через довірених осіб, голосувати підняттям руки, за допомогою комп'ютерів або ж у письмовій формі). У внутрішньому регламенті необхідно також указати на те, як і ким саме підраховуються голоси, як, наприклад, визначається кількість голосів, необхідна для прийняття рішення.

Здебільшого цю роботу виконує голова правління фірми, але в окремих випадках він правомірний це робити лише із схваленням ради директорів або загальних зборів засновників, якщо це записано у внутрішньому регламенті фірми.

Наприклад, внутрішній регламент комерційного банку містить порядок прийняття рішень по наданню позики. Такі рішення, в залежності від розміру позики, можуть приймати:

- голова правління банку;
- правління банку як колегіальний орган управління;
- рада директорів банку за поданням голови правління.

У відповідності до такого порядку визначені межі повноважень і міра відповідальності різних посадових осіб за прийняття серйозних фінансових рішень, які можуть потягти за собою різноманітні наслідки як для співробітників фірми, так і для клієнтів.

Внутрішній регламент фірми містить порядок взаємовідносин між підрозділами фірми, включаючи процедури руху документів, міри компетенції кожного підрозділу, у підготовці і узгодженні рішень керівництва підприємницької фірми.

Визначення порядку взаємовідносин внутрішніх підрозділів фірми має подвійну задачу. По-перше, засновники фірми повинні, у взаємодії з вищими менеджерами даної фірми, скласти список підрозділів, без створення яких діяльність фірми буде неможливою. Від того, які саме відділи, департаменти, управління, служби, комісії та інші структурні підрозділи будуть сформовані на початковому етапі, залежить повнота охоплення фірмою основних статутних задач в процесі майбутньої діяльності. На початковому етапі функціонування керівництву фірми слід або відразу ж у наказному порядку увести в дію необхідні підрозділи, або, якщо таке рішення неможливе, хоч би означити часові і кадрові перспективи створення таких підрозділів, зафіксувавши це у програмі дій фірми.

По-друге, керівництву фірми необхідно побудувати ієрархію внутрішніх підрозділів фірми. Під *ієрархією* здебільшого розуміють підпорядкування різних підрозділів підприємницької фірми, які включають розведення цих підрозділів на різні рівні компетенції у прийнятті рішень, визначення порядку взаємодії підрозділів одного рівня і підпорядкування підрозділів нижшого рівня підрозділам більш високого рівня. Відсутність описання ієрархії внутрішніх підрозділів у діючому регламенті фірми здатна викликати дезорганізацію роботи фірми відразу ж після формування її підрозділів.

Кожний департамент або відділ повинен чітко уявляти не тільки предмет своєї діяльності, але й місце у структурі фірми. Він повинен чітко розуміти, до кого з керівництва і з яким питанням він має право звертатися, з ким саме він зобов'язаний узгоджувати внесені пропозиції і проекти наказів, і, насамкінець, - перед ким безпосередньо йому необхідно звітуватися про виконання установок, прийнятих керівництвом фірми.

Ієрархія внутрішніх підрозділів фірми в подальшому починає знаходити своє вираження в порядку узгодження документів і у процедурі організації **внутрішнього документообороту**, які також повинні бути встановлені на початковому етапі функціонування підприємницької фірми. Задачами, які виникають у зв'язку з організацією розумного механізму документообороту є:



- забезпечення ефективної взаємодії внутрішніх ієрархічно підпорядкованих підрозділів фірми;
- прискорення процесів узгодження і прийняття рішень;
- забезпечення прозорості всієї сукупності процесів, які відбуваються у самій фірми, що дає керівництву фірми можливість активно впливати на дані процеси.

Технологічно керівництво фірми може використовувати будь-які способи організації документообороту – від переписки на папері з використанням реальних підписів керівних осіб фірми до створення електронних корпоративних систем управління документооборотом із застосуванням, так званих, електронних підписів.

Розробка внутрішнього регламенту підприємницької фірми дозволяє сформуванню нормативно-правову і організаційну платформу майбутньої діяльності. Сама ж діяльність фірми розпочинається після прийняття на роботу співробітників. Про це піде мова в наступному розділі посібника.

### **3.3. Найм вищого управлінського персоналу фірми. Підприємництво і менеджмент**

До цих пір при характеристиці організаційного устрою підприємницької фірми ми користувалися розпливчастим терміном “керівництво фірми”. Настав час пояснити значення цього терміну, наголосивши, зокрема, на неоднорідність реального керівного складу будь-якої підприємницької фірми, яке включає дві неоднакові категорії керівників – засновників (підприємців) фірми і менеджерів даної фірми, які є найманими працівниками, а тому – суб’єктами наймано-трудоного бізнесу.

Разом із прийняттям внутрішнього регламенту фірми, засновники на початковому етапі її роботи зобов’язані також потурбуватися про негайний найм на роботу основних посадових осіб в організації управління фірмою і у виконавчі підрозділи цієї фірми, а також у встановленні форм стратегічного, оперативного і ситуативного контролю діяльності цих працівників. Таким чином, процес комплектування фірми необхідним персоналом складається із найму основних менеджерів фірми і всього іншого персоналу.

Жодна фірма не може розпочати діяльність, якщо в ній немає менеджерів, – іншими словами, керівників органів управління (голови правління, генерального директора, головного керуючого тощо). Термін

“менеджер” ми розповсюджуємо на всю сукупність посадових осіб фірми, які причетні до прийняття управлінських рішень в цій фірмі, хоч саме слово “менеджер” (від англійського manager – буквально: “умілець”) має різні інтерпретації у сучасній літературі.

У надзвичайно великій сукупності питань, які доводиться вирішувати засновникам в ході “запуску” нової підприємницької фірми, немає, мабуть, іншого настільки ж важливого питання, як прийом на роботу основних (вищих) менеджерів. Без професійних менеджерів не може обійтися жодний підприємець. Підприємець може бути яскравою особистістю, здатною проявити винахідливість, енергію, але часто він не зможе послідовно планувати діяльність співробітників. Частіше всього, він невпинно працює сам, але незавжди його ділова енергія із захопленням сприймається оточуючими.

На відміну від нього менеджер – це людина, яка професійно здійснює управлінські функції, яка безпосередньо організує функціонування підприємницької фірми в якості реального суб’єкту бізнесу (табл. 3.2). Менеджер повинен володіти професійними знаннями, навичками і досвідом для:

- організації певного виробничого процесу;
- ведення фінансової діяльності фірми;
- здійснення маркетингу фірми;
- підбору, розвитку персоналу і управління ним;
- організації зовнішніх комунікативних мереж фірми.

Отже, яким би не був талановитим підприємець, він потребує професійних організаторів-менеджерів, які ведуть повсякденну управлінську роботу на фірмі.

Таблиця 3.2

#### **Відмінні риси між підприємцем і менеджером**

Риса	Підприємець	Менеджер
Ініціатива	Обов’язкова умова, без обмежень	В межах певних цілей і повноважень
Відповідальність	Повна юридична	В межах повноважень
Зміст діяльності	Висування ідей і концепцій	Професійне керування фірмою

Виділення специфічної професійної діяльності людей по управлінню іншими людьми відбулося на момент виникнення людського суспільства і було присутнім на всіх етапах його розвитку. Для успішного протистояння природі і ворожому оточенню собі подібних люди вимушені були не тільки об’єднувати свої зусилля, але і, в умовах

поділу праці, погоджуватися із спеціалізацією окремих одноплемінників в якості вождів, царів, князів, імператорів, інших начальників – громадських і релігійних.

Колективне управління, незважаючи на зовнішню привабливість і демократизм, далеко не завжди було ефективним, особливо в процесі прийняття оперативних і кон'юнктурних рішень. Прийняття рішень спеціалізованою на цій функції особою і єдиноначальність у здійсненні контролю виконання цих рішень виявилися ефективнішими. В решті решт, стало очевидним, що одноосібний керівник – це особлива роль у здійсненні суб'єктом підприємницького бізнесу своєї діяльності. Одноосібні керівники згодом одержали назву менеджерів.

Кожний одноосібний керівник прагне досягати виконання своїх цільових установок. Для їх досягнення він *керує* роботою інших людей, *представляє* цих людей внутрі і за межами суб'єкта бізнесу, *люблює* їх інтереси, *узгоджує* дії сукупності співробітників у часі і просторі, здійснює від імені суб'єкта бізнесу *офіційне реагування* на зміни у внутрішньому середовищі фірми і у зовнішньому середовищі бізнесу, а також *передбачення* цих змін.

*Одноосібний керівник* – людина, наділена повноваженнями приймати управлінські рішення і організовувати їх виконання.

Самі важливі і самі основні призначення на посаду – це прийом на роботу у фірму людей, які могли б справитися з такими ролями одноосібних керівників. Нижче розглянемо різні рівні менеджменту, а допоки підкреслимо, що ключовим питанням виступає пошук професійно підготовлених співробітників і залучення їх до роботи на вищому рівні управління фірмою (цей рівень зветься *топ-менеджментом*). *Топ-менеджерами* (від англійського top-manager) є генеральний або виконавчий директор фірми і його заступники, голова і члени правління фірми, а також інші вищі керівники, перелік посад яких повинен міститися в статуті і внутрішньому регламенті підприємницької фірми.

Не менш важливим співробітником, за сукупністю виконуваних функцій і також відноситься до топ-менеджменту фірми є керівник бухгалтерії даної фірми (головний бухгалтер). Його призначення на посаду здійснюється негайно після прийняття рішення про створення фірми. В протилежному випадку бухгалтерський облік на фірмі може із самого початку її діяльності виявитися у жалюгідному стані.

Слід відмітити, що функція головного бухгалтера важлива виключно в українському бізнесі. Це зумовлено тим, що в Україні

традиційно для здійснення будь-яких платежів по будь-яких угодах вимагалися підписи платіжного документу двох осіб (так зване правило „двох підписів” платіжних документів). Правом таких підписів мали один, два або три топ-менеджери фірми (вони мали право „першого підпису” платіжних документів), а також головний бухгалтер фірми і його заступник (мали право „другого підпису” платіжних документів). Підпис платіжних документів в Україні двома особами одночасно є, проте, не тільки і не стільки правом названих посадових осіб, скільки їх обов’язком.

За кордоном, у країнах з розвиненою ринковою економікою підприємницькі фірми, як правило, не мають штатних бухгалтерів. Функції ж, пов’язані з веденням бухгалтерського обліку, виконують спеціалізовані компанії, які працюють у сфері експертного або експертно-консалтингового бізнесу.

Засновники, призначивши на посади відповідальних працівників вищого рівня внутріфірмового менеджменту, стикаються з необхідністю вирішення делікатного питання – контролю над діяльністю цих працівників. Назване питання є непростим, так як при його вирішенні важливо, з одного боку, надати управлінським органам фірми і її одноосібним керівникам свободу дій, але при цьому, з другого боку – не допустити, щоб свобода топ-менеджерів в підсумку не переросла у повну незалежність посадових осіб фірми від її засновників. Засновникам фірми необхідно в цей момент реалізувати *три групи задач*.

**По-перше**, засновникам необхідно сформувати кваліфіковану команду управлінців, разом з якою в подальшому визначати стратегічні та інші установки фірми, а також технологічні алгоритми і організаційні умови розвитку фірми. У віддаленій перспективі їм, можливо, доведеться довірити цим менеджерам багато чого – саме так відбувається цей процес нині у величезних транснаціональних корпораціях (ТНК).

Разом з тим, **по-друге**, засновники фірми не мають права віддавати ініціативу у висуванні задач, які мають стратегічне значення у руки найманих менеджерів, по крайній мірі, саме на початковому етапі функціонування фірми. небезпека втрати впливу на механізми прийняття рішень тягне за собою тяжкі наслідки перш за все для молодих підприємницьких фірм, які саме на початковому етапі функціонування можуть опинитися в руках малокомпетентних або недобросовісних людей, які отримали менеджерські посади внаслідок грубих кадрових прорахунків. Прийом на роботу основних найманих

керівників жодним чином не може супроводжуватися поспішністю, або ж застосуванням форм призначення на посаду людей за протекцією.

В будь-якому випадку, хто б не розглядався в якості претендента на посаду, стратегічна ініціатива повинна залишатися в руках засновників фірми до тих пір, поки названі претенденти не пройдуть серйозну перевірку на професійну і ділову придатність. В решті решт, власники фірми завжди мають можливість самостійно керувати своєю фірмою в якості управлінців до прийняття остаточного рішення про призначення на посаду вибраних ними менеджерів.

І нарешті, **в-третіх**, засновники обов'язково повинні взяти на себе ініціативу по узгодженню своїх власних інтересів з інтересами менеджерів. Слід виходити при цьому із двох основних принципів організації взаємодії між менеджерами і підприємцями.

**Перший принцип організації взаємодії** полягає в тому, що підприємці і менеджери суть різні суб'єкти бізнесу, які мають принципово різні ділові інтереси. Засновники фірми реалізують свої інтереси, здійснюючи підприємницьку діяльність, наймані менеджери – продаючи (здаючи в оренду) свою робочу силу.

Засновник-підприємець повністю або в межах своєї частки у статутному капіталі фірми відповідає за зобов'язаннями своєї фірми, він бере участь у розподілі ризиків, які приймає на себе фірма, і, насамкінець, він самостійно вступає у ділові стосунки з іншими суб'єктами підприємницького бізнесу. Що ж стосується менеджерів, то вони, будучи несамотійними у всіх зовнішніх комунікаціях фірми, відповідають тільки за виконання функцій, зафіксованих у трудовому контракті, і ризикують лише своєю професійною репутацією і добрим ім'ям.

**Другий принцип організації взаємодії** полягає в тому, що підприємці і менеджери виконують різні функції в процесі становлення і розвитку підприємницької фірми. І було б непростимою помилкою вважати, що, оскільки менеджери не є самостійними власниками або співвласниками фірми, вони з самого початку відіграють в цій фірмі підпорядковану роль, лише виконують керівні вказівки власників фірми. Наймані менеджери фірми – це, без перебільшення, рівноцінні підприємцям учасники ділової діяльності цієї фірми, хоч вони, дійсно, не є самостійними суб'єктами підприємницького бізнесу.

Справа в тім, що менеджери фірми зобов'язані, на відміну від рядових працівників, здійснювати творчу діяльність, пов'язану з конструюванням нових компонентів бізнесу у сфері маркетингу,

фінансів, управління персоналом, управління продажами, рекламою, поліпшенням іміджу фірми, в інших сферах. Саме це конструювання може не охоплювати стратегічні установки фірми і обмежуватися всього лише кон'юнктурним регулюванням діяльності фірми, в якому все рівно проявляється творче начало.

Звичайно, менеджери виконують цю роботу в якості найманого персоналу. Проте, характер і зміст такої діяльності неминуче перетворюють їх працю у різновид *інноваційної ділової діяльності*, а їх самих – по суті у *прихованих підприємців*.

Дійсні підприємці зобов'язані чітко уявляти можливості таких змін ролі менеджерів, в межах яких останні здатні, *не перетворюючись у дійсних суб'єктів підприємницького бізнесу по сукупності обов'язків, становитися такими, хоч і у неявній формі, по сукупності прав*. Не приймаючи на свій рахунок зобов'язання фірми, ці менеджери у змозі диктувати свої нові умови і клієнтам фірми, і її контрагентам, і засновникам. При збігу сприятливих обставин вони можуть захопити стратегічну ініціативу і, по суті, спробувати поставити засновників фірми у залежний стан.

Розбіжність інтересів підприємців і менеджерів, а також відмінності виконуваних ними функцій в організації і підтримці діяльності підприємницької фірми, з одного боку, і активна ініціативна роль у розвитку фірми, яка може стати характерною ознакою діяльності топ-менеджерів цієї фірми, – з іншого, обумовлюють необхідність ініціювання підприємцями-засновниками фірми процесу узгодження інтересів обох суб'єктів бізнесів. Подібна ініціатива з боку менеджерів можлива тільки у випадку, коли останніх стратегічно задовольняє статус суб'єктів саме наймано-трудоного бізнесу, і менеджери не бажають ні відразу, ані в перспективі перетворюватися у явних підприємців. Роль же прихованих підприємців може бути настільки зручною, і вона може настільки ж ефективно і тривало виконуватися найманими менеджерами, що, в решті решт, підприємницький статус самих засновників фірми буде під очевидним сумнівом.

Реальність даної модифікації відносин між підприємцями-власниками фірм і менеджерами цих фірм у великому бізнесі була виявлена ще в кінці 60-х років минулого століття і описана одним із найбільш відомих американських економістів того часу Дж. К. Гелбрейтом. Розглядаючи особливості явища, яке він сам визначив в якості економічної влади у сучасному суспільстві, Дж. К. Гелбрейт обґрунтував нову економічну категорію „техноструктура”, за допомогою

якої він прагнув вказати на конкретну розстановку суб'єктів бізнесу за мірою їх реального впливу на зміст ділової діяльності, в тому числі, зовнішньої поведінки великих фірм.

Під *техноструктурою* цей теоретик розумів сукупність топ-менеджерів, які здійснюють безпосереднє керівництво технологічними процесами, маркетинговою діяльністю, а також управління персоналом, управління цільовими проектами, моделювання інновацій, організаційне управління і управління фінансами фірми. На його думку, розпочавши із підпорядкування собі функцій по конструюванню кон'юнктурних (ситуаційних) і оперативних задач, які виникають перед фірмою, техноструктура великих фірм повністю (уже в наступному столітті!) підпорядкувала собі всі стратегічні вузли розвитку даних фірм. Акціонерам же названих фірм техноструктура залишила лише почесний обов'язок ухвалювати, у формі голосування на загальних зборах акціонерів, будь-які пропозиції по розвитку фірм і їх взаємодії із зовнішнім середовищем, підготовлені управлінським апаратом.

На наш погляд, було б перебільшенням вважати, що такого роду „управлінська революція” вже стала звершеним фактом. У реальній дійсності прагнення техноструктури підпорядкувати собі бізнес, як правило, натикається на такий же супротив з боку суб'єктів підприємницького бізнесу. У крупному підприємстві, особливо, у корпоративному (акціонерному) бізнесі, роль вищих менеджерів, дійсно, суттєво велика, адже рівень професійної кваліфікації і масштаби професійного досвіду цих управлінців порою просто неспівставні з аналогічними характеристиками більшості акціонерів. У середньому і малому бізнесі власники фірм, як правило, володіють всіма необхідними професійними, діловими і особистими даними для опрацювання стратегічних і інших установок і технологічних алгоритмів, а також для прийняття всіх необхідних відповідальних рішень, направлених на розвиток своїх підприємницьких фірм.

І якщо таким підприємцям вдається на початковому етапі функціонування фірми організувати відносини з найманим персоналом менеджерів таким чином, щоб, з одного боку, зберігалось і стимулювалось творче інноваційне начало діяльності останніх, а з іншого боку, – у менеджерів не виникало бажання перетворюватися у прихованих підприємців, можна стверджувати, що узгодження інтересів суб'єктів бізнесу успішно відбулося.

Для досягнення цілей узгодження інтересів підприємці можуть використовувати різні інструменти впливу на діяльність своєї фірми, а саме:

- делегування самим собі на початковому етапі функціонування фірми функцій вищих менеджерів і виконання цих функцій;

- збереження за собою названих функцій протягом необмеженого періоду (використання такого інструменту обов'язкове у малому бізнесі, особливо у тих видах діяльності, які пов'язані із наданням споживчих і комерційних послуг тощо);

- призначення на посади у вищому менеджменті людей, різностороннє залежних від засновників фірми;

- запрошення найнятих на роботу топ-менеджерів увійти до складу засновників фірми;

- створення системи гнучкого контролю і стимулювання роботи кар'єрного росту менеджерів;

- увага до турбот і проблем, які виникають у сім'ях співробітників, в тому числі топ-менеджерів, і створення алгоритмів їх вирішення;

- формування внутрі фірми загальнокорпоративних традицій неформальної взаємодії, в межах яких фірма розглядається всіма співробітниками як „рідний дім”;

- систематичне проведення загальних зборів засновників і засідань ради директорів фірми із заслуховуванням звітів тих чи інших представників топ-менеджменту фірми.

Після того, як засновники фірми знайшли спосіб узгодження власних ділових інтересів з інтересами топ-менеджерів, розпочинається спільна робота обох груп суб'єктів бізнесу по формуванню функціонального, організаційного і суб'єктного середовища підприємницької фірми.



## РОЗДІЛ IV

### ФОРМУВАННЯ ФУНКЦІОНАЛЬНОГО СЕРЕДОВАЩА ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ФІРМИ

#### 4.1. Професійна і ділова складові функціонального середовища

Із поняттям „середовище підприємницької фірми” ми стикаємося вперше. Відразу ж підкреслимо, що дане поняття є складною економічною категорією, і в літературі міститься безліч її трактувань. В даному розділі для пояснення суті різних явищ, які відбуваються у сфері ділових відносин, використовуються терміни:

- „середовище підприємницької фірми”, під яким розуміється сукупність внутрішніх для фірми зв’язків, відносин і процесів;
- „середовище бізнесу”, під яким розуміється сукупність зовнішніх умов, факторів діяльності і особливостей оточення кожного із суб’єктів бізнесу.

Таким чином, тут і далі „середовище підприємницької фірми” розуміється тільки в значенні внутрішнього середовища, разом з тим, як „середовище бізнесу” – виключно в значенні зовнішнього середовища будь-якого із суб’єктів бізнесу. Характеристиці середовища бізнесу присвячений наступний розділ нашого посібника, а в цьому розділі ми розглянемо внутрішнє середовище підприємницької фірми.

Середовище підприємницької фірми містить різні зв’язки і процеси, які відбуваються всередині кожного із суб’єктів підприємницького бізнесу, наприклад, виробничі, технологічні, науково-дослідницькі, конструкторські, дизайнерські, постачальницькі, збутові, маркетингові, інвестиційні, фінансові, кадрові, трудові, соціальні тощо. Вказану сукупність процесів і зв’язків можна умовно об’єднати в декілька груп за критерієм відносної спільності їх змісту. Так, можна виділити *організаційне* середовище фірми, *суб’єктне* середовище фірми, *функціональне* середовище фірми, а всередині останньої – *предметне середовище* діяльності фірми і *технологічне* середовище підприємницької фірми.

**Функціональне середовище** підприємницької фірми складається із сукупності функцій, необхідних даній фірмі для виконання стратегічних, оперативних і кон’юнктурних установок. Всі ці установки завжди мають предметну і технологічну спеціалізацію (вивчення ринку, залучення сторонніх інвестицій, конструювання нових виробів,

формування асортименту, виробництво і транспортування продукції, проведення угод, ведення бухгалтерського обліку, здійснення фінансових операцій, розподіл прибутку, реклама, зв'язки з громадськістю, забезпечення власної безпеки, інші функції). Тому усередині функціонального середовища підприємницької фірми має сенс виділяти її професійну – предметну і технологічну – платформу (іншими словами, предметне середовище її діяльності і технологічне середовище фірми), а також ділову платформу.

Під *предметним середовищем діяльності* підприємницької фірми розуміється номенклатура і асортимент запропонованих даною фірмою товарів і послуг, а також сукупність матеріальних ресурсів (засобів і предметів праці), які застосовуються протягом створення даних товарів і надання послуг. Під *технологічним середовищем* підприємницької фірми розуміється сукупність способів, методів, форм і прийомів, які застосовуються фірмою в процесі надання послуг, або виробництва товарів, або виконання робіт. Співробітники і менеджери підприємницької фірми, які здійснюють предметні і технологічні функції усередині фірми, називаються *функціонерами фірми*. Їх чисельний склад, зміст і технології діяльності, а також рівень оплати їх праці визначаються, виходячи із сукупності установок, якими керується фірма, і відображаються в штатному розписі фірми.

Предметний і технологічний види функціонального середовища підприємницької фірми детально вивчаються різними технологічними і інженерними науками. Звичайно, і підприємці-засновники фірми, і топ-менеджери цієї фірми повинні бути в курсі предметного змісту і технологій діяльності всіх підрозділів і функціонерів своєї фірми. Немає і не може бути ні ефективного „підприємництва взагалі”, ні якісного „менеджменту взагалі”. Відсутність спеціальних знань в тій чи іншій галузі діяльності ставить під сумнів і міру професійної придатності топ-менеджерів, готових керувати всім на світі, і міру підприємницьких талантів власника фірми, готового безбоязко інвестувати ресурси у цілком невідомі йому сфери прикладання капіталу.

Проте, ні власнику фірми, ні топ-менеджеру зовсім не обов'язково особисто бути висококласними спеціалістами у відповідних предметних і технологічних галузях діяльності. Адже для досягнення інноваційних, конструкторських, виробничих, дизайнерських, асортиментних та інших технологічних успіхів їм достатньо запросити на роботу у свою фірму дійсних спеціалістів у всіх цих елементах

технологічного і предметного середовища діяльності підприємницької фірми.

Інша справа – розуміння ділової підприємницької основи функціонального середовища будь-якого із суб'єктів бізнесу. І підприємці-засновники фірми, і топ-менеджери даної фірми повинні на момент „запуску” фірми бути здатними до їх формування.

Стратегічні, оперативні і кон'юнктурні установки, які приймає підприємницька фірма, повинні бути не тільки предметно і технологічно визначеними, але мати і ділову направленість. Тому функціональне середовище підприємницької фірми завжди є поєднанням професійної і ділової платформ діяльності даного суб'єкта бізнесу.

**Функціонування** підприємницької фірми, яке можна визначити як прояв функціонального середовища даної фірми в процесі її ділової діяльності, завжди повинне бути направлене і на реалізацію ділових інтересів фірми, і на професійне здійснення вибраних видів діяльності.

В цьому випадку професійна і ділова платформи кожного із структурних підрозділів фірми і їх співробітників є двома сторонами функціонального середовища підприємницької фірми. Звідси, до речі, уже відомий нам поділ функціональних якостей кожного із робітників (функціонерів) будь-якої фірми на професійні і ділові.

З врахуванням вищевикладеного підприємцям, які створюють нову фірму, слід керуватися наявністю в процесі функціонування фірми відомої подвійності. Це означає, що, по-перше, структурні підрозділи і співробітники фірми, які прийняті на роботу у названі підрозділи, повинні бути із самого початку „запуску” фірми професійно зорієнтованими на виконання заданих функцій. По-друге, виконання будь-яких функцій, навіть на високопрофесійному рівні, може бути позбавлене сенсу, якщо діяльність по організації функціонування фірми не направлена на реалізацію ділових інтересів даного суб'єкта підприємницького бізнесу. Можна, наприклад, запросити на роботу у продовольчий магазин десяток талановитих програмістів, але безпосередньо від цього якість торгового сервісу не стане краще, зате доходи власника магазину суттєво знизяться.

**Ендогенними** називаються фактори, які впливають на функції підприємницької фірми із середини. До них відносяться рівень конкурентоспроможності фірми, а також поки невідомі нам організаційне і суб'єктне середовища підприємницької фірми.

Організаційне середовище фірми складається із організаційних взаємозв'язків, учасниками яких є внутрішні підрозділи фірми і її

функціонери. Суб'єктне середовище підприємницької фірми утворюється в результаті вступу фірми в трудові відносини із сукупністю функціонерів даної фірми. Від того, як саме сформована організаційна структура фірми, внутріфірмовий менеджмент, на яких умовах приступили до роботи у фірмі її функціонери, в немалій мірі залежить стан функціонального середовища підприємницької фірми.

#### **4.2. Конкуреноспроможність підприємницької фірми**

Іншим ендогенним фактором, який впливає на ділову платформу функціонального середовища підприємницької фірми, є рівень конкуреноспроможності даної фірми. Конкуреноспроможність – це важлива категорія теорії підприємництва, взаємопов'язана з одним із ключових понять системи бізнесу – конкуренцією. Таким чином, під конкуреноспроможністю фірми розуміється порівняльний рівень сукупного матеріального, фінансового, комерційного, інформаційного і людського потенціалу фірми, який може бути використаним власниками і менеджерами фірми для реалізації кожним із суб'єктів бізнесу, представлених на фірмі, своїх ділових інтересів, а також підприємницький потенціал різних функціонерів.

*Матеріальний потенціал* фірми (або матеріальний капітал) включає сукупність предметів діяльності (засобів і предметів праці), а також технології виробництва товарів, надання послуг і виконання робіт, які застосовує фірма, в тому числі і інноваційні технології.

*Комерційний потенціал* фірми включає сукупність створених і готових до реалізації товарів, моделей надання послуг, навичок виконання робіт.

*Інформаційний потенціал* фірми включає сукупність професійної і ділової інформації, наявної у фірмі, а також технології створення, відтворення, надання і захисту інформації (інформаційні і телекомунікаційні системи фірми, в тому числі пакети професійних прикладних програм і веб-сайти).

*Фінансовий потенціал* фірми включає сукупність фінансових активів фірми (власних і залучених), а також фінансових зобов'язань фірми по відношенню до інших суб'єктів бізнесу.

Розглянемо формування цього елемента потенціалу підприємницької фірми на стадії її „запуску” детальніше.

Разом із створенням організаційної, суб'єктної, нормативно-правової основ діяльності підприємницької фірми засновники цієї фірми зобов'язані забезпечити і фінансові можливості її нормального

функціонування вже на початковому етапі її діяльності. Капітал фірми повинен бути достатнім для забезпечення необхідних розмірів інвестування у вибрані види діяльності.

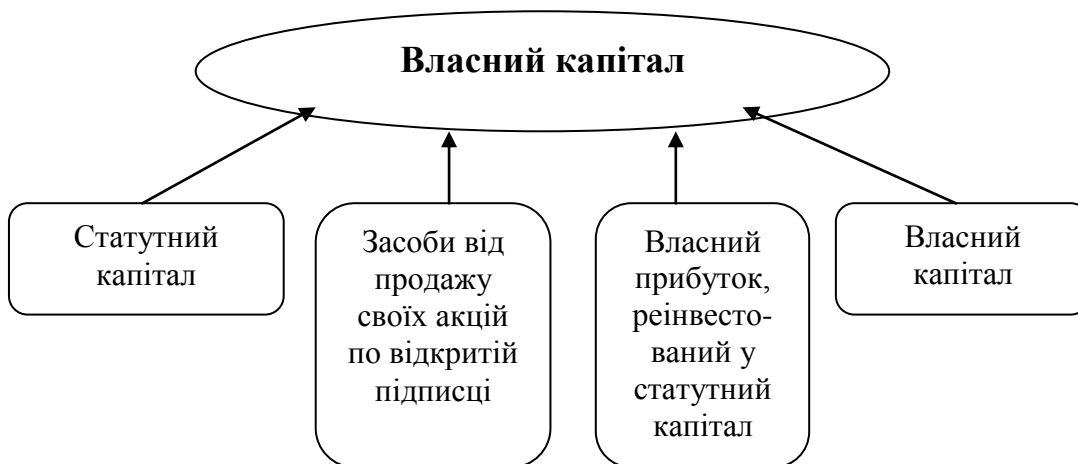
Капітал будь-якої підприємницької фірми, поза залежності від предметної і технологічної платформ виконуваних нею функцій, складається із двох частин, а саме із власного і залученого капіталу. При цьому комбінування даних частин капіталу в різних формах являє собою типову умову діяльності будь-якої підприємницької фірми – від дрібної фірми, яка працює на ринку споживчих послуг до комерційного банку і інвестиційного фонду (рис. 4.1).



*Рис. 4.1. Складові частини капіталу підприємницької фірми*

**Власний капітал** підприємницької фірми виступає у таких основних формах (рис.4.2):

- засоби статутного капіталу фірми;
- засоби, одержані від вільної реалізації акцій відкритим акціонерним товариством;
- реінвестований прибуток від власної підприємницької діяльності;
- засоби фізичних і юридичних осіб, безоплатно переданих у власність даної фірми (наприклад, добродійні внески, субсидії, дотації).



*Рис. 4.2. Формування власного капіталу підприємницької фірми*

Детально склад власного і залученого капіталу підприємницької фірми вивчається у навчальних дисциплінах „Економіка і статистика підприємств”, „Фінанси підприємства” тощо. Тут же, звертаючи увагу на фінансовий потенціал підприємницької фірми як на ендогенний фактор впливу на ділову платформу функціонування фірми, підкреслимо, що склад власних і залучених засобів фірми, а також розміри тих чи інших елементів фінансового потенціалу змінюється в залежності як від професійних міркувань, так і ділових.

Так, по мірі розвитку підприємницької фірми **величина статутного капіталу може змінюватися** як в сторону зменшення, так і в сторону збільшення. Здебільшого це відбувається у таких випадках:

1. При збільшенні поточного фінансового потенціалу засновники фірми можуть прийняти рішення про направлення частини власного капіталу на збільшення статутного капіталу.

**Приклад.** Фірма має вільні грошові засоби на розрахунковому рахунку у банку. Учасники фірми можуть прийняти рішення про збільшення статутного капіталу шляхом перерахування на його ріст цих фінансових ресурсів.

2. Залучений капітал за деяких умов може бути перетвореним у власний статутний капітал.

**Приклад.** Учасники фірми ”Крок” вирішили підвищити престиж своєї фірми, збільшивши статутний капітал. Один із засновників фірми запропонував схему збільшення статутного капіталу за допомогою взяття фірмою довгострокового кредиту на вигідних для фірми умовах. Таким чином, взявши кредит на своє ім’я, фірма збільшує статутний капітал, тобто залучений капітал перетворюється у власний капітал.

3. Засновники фірми приймають рішення про перерозподіл часток у статутному капіталі на користь окремих засновників. Для цього декотрі з них роблять додаткові внески, що призводить до зміни структури часток у сукупному статутному капіталі.

**Приклад.** Засновниками ВАТ „Біосфера” є:

ЗАТ „Агро” – 51%;

Пан Петров К.П. – 40%;

Пан Чупіков М.М. – 9%.

Статутний капітал товариства складає 560 тис. грн.

З метою поліпшення роботи фірми, яка пов’язана із особистою зацікавленістю пана Петрова К.П., який є генеральним директором ВАТ „Біосфера”, у добрих результатах діяльності, засновниками фірми прийняте одногосно рішення про збільшення частки пана Петрова

К.П. шляхом внесення ним додаткового внеску у статутний фонд в розмірі 85 тис. грн.

Тим самим статутний капітал ВАТ „Біосфера” стає рівним 645 тис. грн., і після внесення паном Петровим К.П. додаткового внеску частка засновників буде така:

Пан Петров К.П.  $[560 \text{ тис. грн.} \times 40\% + 85 \text{ тис. грн.}] / 645 \text{ тис. грн.} = 47,91\%$ ;

ЗАТ „Агро”  $[560 \text{ тис. грн.} \times 51\%] / 645 \text{ тис. грн.} = 44,28\%$ ;

Пан Чупіков М.М.  $[560 \text{ тис. грн.} \times 9\%] / 645 \text{ тис. грн.} = 7,81\%$ .

У розглянутих випадках відбувається збільшення статутного капіталу підприємницької фірми. Збільшення статутного капіталу є розповсюдженим явищем і активно застосовується суб'єктами підприємницького бізнесу. Зменшення статутного капіталу також можливе за рішенням учасників фірми, але воно відбувається рідше і може бути обумовлене кризовою ситуацією на фірмі, або ж скороченням числа засновників фірми. Варіанти збільшення статутного капіталу підприємницької фірми приведені на схемі (рис.4.3).



Рис. 4.3. Способи зміни статутного капіталу підприємницької фірми

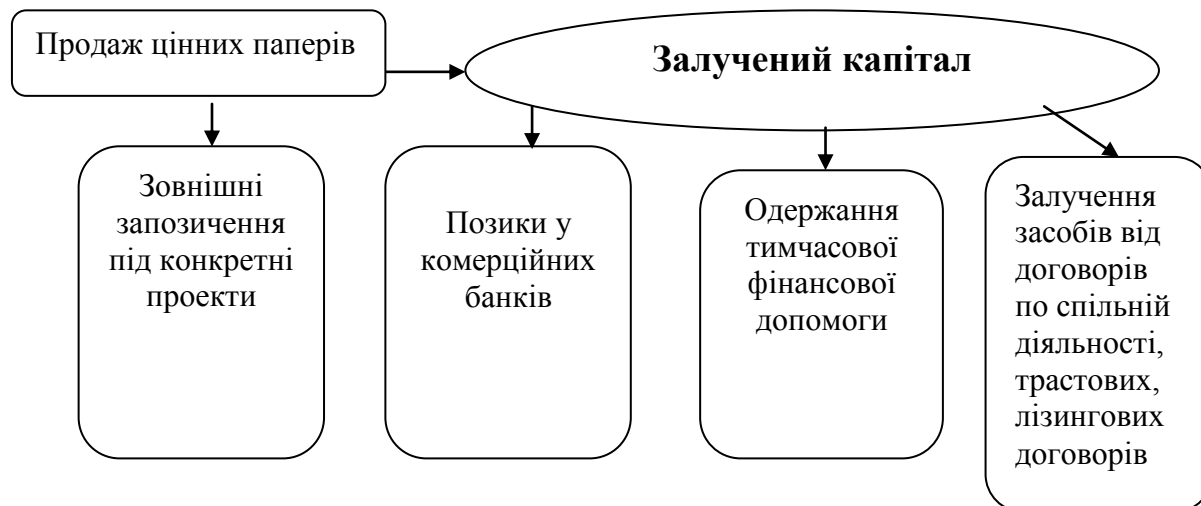
**Залучений капітал** формується підприємницькою фірмою такими способами (рис. 4.4):

- завдяки одержання позики у комерційному банку; така позика видається на певний строк і при її поверненні кредитору фірма зобов'язана виплатити відсоток за її використання;

- завдяки залучення зовнішніх інвестицій під реалізовані проекти; такі інвестиції можуть здійснюватися будь-якими фізичними або юридичними особами (в тому числі і іноземними інвесторами); на відміну від позики вони здійснюються не з метою одержання відсотків, а

для вилучення інвесторами частини прибутку після повного здійснення всього інвестиційного проекту;

- завдяки залучення засобів на основі договорів про спільну діяльність;



*Рис. 4.4. Способи формування залученого капіталу фірми*

- в результаті залучення засобів на основі трастових договорів з іншими фірмами;

- завдяки одержання засобів у формі тимчасової фінансової допомоги;

- завдяки продажу облігацій, сертифікатів, векселів та інших боргових цінних паперів фірми, а також дольових цінних паперів інших емітентів;

- в результаті одержання засобів на основі здійснення договорів фінансового лізингу.

Незважаючи на різноманітність способів придбання залученого капіталу перед кожною розпочинаючою свою діяльність підприємницькою фірмою постає надзвичайно складна задача – втілити на ділі ці джерела фінансування на свою адресу.

Складність цієї задачі зумовлена рядом обставин. Перш за все, попит на зовнішні фінансові ресурси на українському ринку набагато перевищує їх пропозицію. Залучений капітал часто використовується неефективно, що призводить до порушення зобов'язань по поверненню одержаних фінансових ресурсів. Часто комерційні банки і інші кредитори, які виступають джерелами залученого капіталу, не в змозі одержати назад фінансові ресурси із-за відсутності відпрацьованих на практиці процедур притягування недобросовісних позичальників до



адміністративної або кримінальної відповідальності. І, насамкінець, безперервний ріст інфляції обмежує можливості залучення фінансових ресурсів на тривалий строк.

Тому в діяльності фірми-початківця надзвичайно важливим є визначення правильних співвідношень між власним і залученим капіталом. З одного боку, засновники вимушені проявляти крайню застережливість у використанні власного капіталу, а з іншого – можливості залучення і повернення позичкового капіталу не можуть бути безмежними.

Повернемося до залишених нами допоки поза увагою елементів потенціалу підприємницької фірми.

**Людський потенціал** фірми (людський капітал) включає, як ми вже знаємо, використовувані людські ресурси, які об'єднані всередині фірми. Різновидом людського потенціалу фірми є її **інтелектуальний (або освітній) потенціал**, під яким розуміється сукупність знань, умінь і навичок функціонерів даної фірми (так званий „ЗУН”), які використовуються фірмою для забезпечення професійного використання всіх необхідних функцій. **Рівень професіоналізму** менеджерів і співробітників фірми є одним із найбільш суттєвих факторів конкурентоспроможності даної фірми.

**Особливості формування трудового потенціалу сільськогосподарських підприємств.**

Трудовий потенціал формує економічно активне населення, що зайняте в суспільному виробництві і складає пропозицію робочої сили на ринку праці. Ефективність реалізації фізичних і інтелектуальних здібностей працездатної особи залежить від умов, у яких використовується її робоча сила. Цим обумовлений результат економічної діяльності працездатного населення. Трудовий потенціал сільського господарства формується на різних рівнях управління: галузевому, регіональному, а також на рівні окремого підприємства. При цьому існують і особливості, однак **основа трудового потенціалу** залишається незмінною, тому що її складає **працездатна людина**.

Відповідною силою, здатною створити конкурентоспроможну, соціально зорієнтовану ринкову економічну систему є працездатне населення, що має активну трудову позицію. Забезпечити зростання виробництва конкурентоспроможної продукції можливо на основі ефективного використання трудового потенціалу, який у широкому розумінні являє сукупність, елементами якої є працездатне населення, що характеризується кількісними та якісними показниками. Кількісна

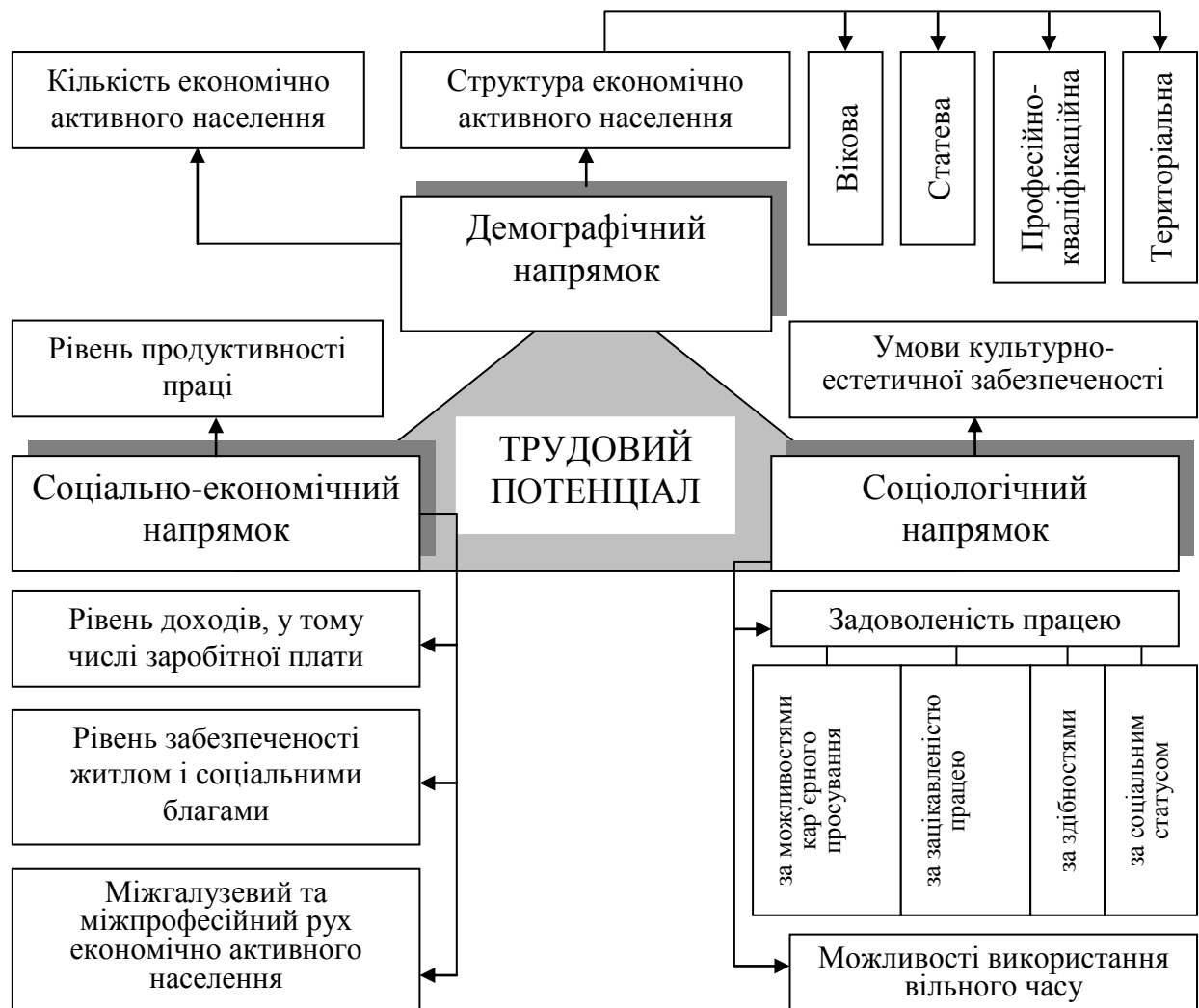
характеристика трудового потенціалу визначається: демографічними чинниками (приростом населення, міграційною рухливістю та ін.); потребами суспільного виробництва у робочій силі; можливостями задоволення потреби працездатного населення в робочих місцях. Якісна характеристика трудового потенціалу носить умовний характер і може визначатися за допомогою: показників демографічного розвитку; медико-біологічних і психофізичних характеристик; професійно-кваліфікаційних даних; соціальних можливостей.

Таким чином, трудовий потенціал підприємства формується з внутрішніх якостей і можливостей його працівників. Ефективність реалізації трудового потенціалу кожного працівника залежить від умов, у яких здійснюється трудова діяльність. Тому формування та збереження трудового потенціалу на селі шляхом удосконалювання існуючих, а також розробкою та впровадженням нових методів управління персоналом, спрямовано на ефективне використання працівників, зайнятих у аграрному виробництві.

Сільськогосподарське підприємство є первинною господарською ланкою у вигляді соціально-економічної системи відкритого типу, на вході в яку зосереджена сукупність ресурсів (трудових, матеріально-технічних, фінансових, інформаційних), а на виході – готова продукція. Персонал складає основу трудового потенціалу підприємства та зосереджений у всіх структурних елементах соціально-економічної системи підприємства.

Трудовий потенціал аграрного підприємства формується з трудових потенціалів окремих працівників та представляє сукупність їхніх внутрішніх можливостей і засобів реалізації цих можливостей. При цьому до внутрішніх можливостей працівника необхідно віднести рівень його професіоналізму та кваліфікації, працездатність, а до засобів реалізації цих можливостей – умови праці та побуту, рівень доходів, системи мотивації та стимулювання праці, рівень технічного оснащення робочих місць. Проведений нами аналіз й обґрунтування впливу факторів на трудовий потенціал підприємства дозволили сформулювати сукупність тих, які опосередковано та безпосередньо впливають на нього, та класифікувати їх за ознакою зовнішнього та внутрішнього впливу. При цьому до факторів зовнішнього впливу ми пропонуємо відносити: рівень соціально-економічного розвитку країни, регіону; сучасний стан ринку праці (національного та регіонального) й умови формування ціни робочої сили; законодавчу базу, що регламентує

соціально-трудові відносини; рівень демографічного розвитку країни; соціальне та підприємницьке інвестування (рис. 4.5).



**Рис.4.5. Напрямки формування та збереження трудового потенціалу**

Міру впливу внутрішніх факторів може регулювати адміністрація підприємства з метою підсилювання чи зменшення цього впливу на трудовий потенціал підприємства для забезпечення сприятливих умов реалізації внутрішніх можливостей працівників. До таких факторів, на наш погляд, необхідно віднести:

- а) рівень соціально-економічного розвитку підприємства;
  - б) організаційну культуру й ефективність управління персоналом;
  - в) мотивацію трудової діяльності та систему стимулювання;
  - г) процеси набору, відбору, навчання та перенавчання персоналу, умови праці та рівень технічної озброєності робочих місць;
  - д) інвестиційний клімат на підприємстві.
- Узагальнення міжнародного досвіду управління персоналом промислових підприємств дозволило обґрунтувати та

доповнити сукупність функцій кадрових служб, що діють на вітчизняних підприємствах. Доцільним представляється покласти на такі структурні підрозділи прийняття рішень за такими питаннями: набір, відбір, адаптація та звільнення персоналу, професійна підготовка та перепідготовка кадрів; вияв потенційних можливостей працівників і розробка пропозицій щодо їх реалізації; питання удосконалення та впровадження систем мотивації та стимулювання праці, а також соціального розвитку; просування працівників по службі; формування та зміцнення корпоративних цінностей. Це дозволить створювати сприятливий клімат на підприємстві та формувати умови ефективної реалізації потенційних можливостей членів трудового колективу.

На початок 2013 р. серед сільського населення 3,3 млн. склали працюючі (45,6% від числа населення у працездатному віці), що на 13,1% менше порівняно з даними попереднього обстеження, причому 40,2% з числа зайнятих працювали за межами свого населеного пункту, з них переважна більшість – 71,0% – в містах і селищах міського типу. Протягом останніх чотирьох років кількість сільських жителів, які працюють за кордоном, збільшилася на 54,6 тис. осіб або в 2,5 рази і станом на 1 січня 2013 року склала 911,2 тис. осіб. Найбільше таких працівників спостерігається у Чернівецькій області (13,5% від працюючих області), Івано-Франківській (8,7%), Тернопільській (8,6%) та Закарпатській (6,5%).

За останні роки спостерігається поступове зменшення кількості працюючих пенсіонерів. Так, якщо на початок 1996 та 2001 років працюючі пенсіонери становили відповідно 384,4 та 214,8 тис. осіб (відповідно 6,0 та 4,9% від загальної кількості працюючих), то станом на 1 січня 2014 року працюючі пенсіонери склали лише 135,7 тис. осіб або 4,4% від загальної кількості зайнятих.

Загальна кількість зайнятих, що працюють за місцем проживання, склала 2,3 млн. осіб, з них переважна більшість (50,6%) – зайняті у сільському господарстві, решта працює у галузях освіти (15,2%), торгівлі (6,7%), охорони здоров'я (6,3%), різних галузях промисловості (5,0%), на транспорті (3,7%).

Серед населення працездатного віку 2,9 млн. осіб не працювали і не навчались (майже кожний третій сільський мешканець працездатного віку), що більше порівняно з попереднім обстеженням на 21,5% та з обстеженням станом на 01.01.1996 р. в 3,8 рази. В числі тих, хто не працював і не навчався, інваліди I і II груп – 5,8%.

Звертає увагу збільшення чисельності осіб, зайнятих в особистому селянському господарстві – майже 3,6 млн. осіб, що на 23,4% та в 3,2 рази більше, ніж за даними попередніх обстежень станом на 01.01.1996 та на 01.01.2001 років відповідно. Таке зростання (у 2010 р. вже 3,1 млн. осіб) пояснюється не лише бажанням самостійно працювати на отриманих в результаті реформування земельних відносин на селі земельних наділах, але і труднощами, пов'язаними з пошуками роботи.

Одним із факторів, що впливає на зайнятість населення та на можливість працевлаштування, є наявність у сільській місцевості різноманітних суб'єктів господарської діяльності. У сільській місцевості України на початок листопада 2013 року знаходилось 18,0 тис. підприємств сільського господарства (крім фермерських господарств), причому переважна більшість (95,2%) з приватною формою власності; 0,5 тис. та 3,9 тис. підприємств та організацій відповідно добувної та обробної промисловості; 1,5 тис. – підприємств лісового господарства; 1,3 тис. – закладів відпочинку (санаторії, будинки відпочинку тощо); 1,1 тис. – транспортних підприємств; 0,9 тис. – рибного господарства; 0,8 тис. – будівельних організацій.

Викликає занепокоєння той факт, що кількість населених пунктів, в яких відсутні будь-які із вищеназваних суб'єктів господарської діяльності, становила 13975 одиниць або 49,3% від загальної кількості всіх сільських населених пунктів.

У середньому за 2000-2012 рр. тривалість життя в Україні серед жінок складала 74,3 р., серед чоловіків — 63,6 роки). За даними прогнозу, населення України, яке знаходиться у віці 15–17 років, до 2015 р. в порівнянні з 2002 р. скоротиться приблизно на 6%, а економічно активне населення — на 2,8%. При цьому економічно активне населення в загальному обсязі населення складає в середньому 73% і формує потенціал трудових ресурсів країни.

Оцінка трудового потенціалу сільськогосподарських підприємств передбачає формування системи показників, що представляє сукупність взаємозалежних елементів, які характеризують кількісні й якісні характеристики можливостей працівників, задіяних у виробничо-господарській діяльності. Така система повинна створюватися на основі таких принципів: при формуванні системи необхідно враховувати специфіку як галузі, так і конкретного підприємства; система повинна мати комплексний характер, тобто містити в собі всі показники, що відбивають як кількісний, так і якісний аспекти трудового потенціалу;

функціонування системи має забезпечуватися на всіх рівнях управління підприємством: підприємство в цілому; його структурні підрозділи; окремі працівники; у середині системи має бути забезпечено, з одного боку, стабільність її елементів, а з іншого боку – високий ступінь їхньої адаптації до змін зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства; елементи (показники) системи мають знаходитися у взаємозв'язку та приймати формалізовані кількісні значення і бути порівнянними; головним елементом системи є інтегральний показник, що характеризує трудовий потенціал промислового підприємства.

Інтегральний показник представляє сукупну характеристику системи та включає такі часткові показники: середньорічну кількість працівників; їх статево-віковий склад; рівень плинності кадрів; стан здоров'я працівників; кадровий склад працівників за окремими групами персоналу; освітні характеристики працівників; підготовку та перепідготовку кадрів; професійно-кваліфікаційний склад персоналу. Перераховані показники, які є елементами системи, можуть бути використані для оцінки фактичного та знову сформованого рівнів трудового потенціалу аграрного підприємства. Інтегральний показник, на наш погляд, дасть змогу визначити комплексну оцінку, що характеризує рівень трудового потенціалу господарюючого суб'єкта.

Дослідження фактичних рівнів трудових потенціалів проведене нами на прикладі сільськогосподарських підприємствах Гребінківського району Полтавської області (результати 10 з них представлені в табл. 4.1). Аналіз отриманих результатів показав, що формалізація показників, які доцільно досліджувати в процесі оцінювання трудового потенціалу, являє складний процес, тому оціночні значення часткових та інтегрального показників можливо отримати за допомогою групи експертів, які є фахівцями з питань розвитку та управління персоналом підприємства.

Незважаючи на низький рівень середніх значень деяких показників, фактичні значення відповідних показників мають негативні відхилення, що обґрунтовує низький рівень трудового потенціалу сільськогосподарських підприємств. Це сприяє неефективному використанню трудових ресурсів у галузях сільського господарства, що впливає на результати виробничо-господарської діяльності, тому необхідно забезпечити сприятливі умови для реалізації потенційних можливостей працівників.

### Результати оцінки трудових потенціалів сільськогосподарських підприємств

Сільськогосподарські підприємства	Середньооблікова чисельність найманих працівників	Питома вага жінок у середньообліковій чисельності	Питома вага вікових груп у середньообліковій чисельності найманих працівників			Коефіцієнт плинності кадрів	Відхилення ЗП	Стан здоров'я працівників підприємства	Питома вага працівників, які мають вищу освіту	Питома вага працівників, які отримали нові професії	Питома вага працівників, які підвищили кваліфікацію	Сума показників з відносно позитивною оцінкою
			15-28 років	50-54 років	55-59 років							
№ 1	—	—	—	—	—	—	+	+	—	—	+	5
№ 2	—	—	—	+	+	+	—	+	—	+	+	2
№ 3	+	—	—	+	+	—	—	—	—	—	+	3
№ 4	—	+	+	—	—	+	—	+	—	*	—	2
№ 5	—	+	—	—	—	—	+	—	+	—	—	7
№ 6	+	—	—	—	—	—	—	—	—	+	+	6
№ 7	+	—	—	+	+	—	—	—	+	—	+	4
№ 8	—	+	+	+	+	+	—	+	—	—	—	2
№ 9	—	—	+	—	—	—	+	+	+	*	*	4
№ 10	—	—	—	+	+	—	+	—	+	+	—	5
Середнє значення	232	53,0	16,5	14,6	6,7	0,277	85,8	58,6	4,3	8,7	6,2	
Сума підприємств з відносно позитивною оцінкою		3	3	5	5	7	4	5	4	3	4	

Умовні позначки: відхилення ЗП — відхилення середньомісячної зарплати на підприємстві від аналогічного показника в галузі сільського господарства Полтавської області; “+” — значення показника вище середнього; “-” — значення показника нижче середнього; \* — дані відсутні;

Таким чином, обґрунтовані рішення щодо формування трудового потенціалу підприємства доцільно приймати на основі результатів дослідження й оцінки його фактичного рівня за допомогою набору та відбору персоналу з внутрішніх і зовнішніх джерел на основі алгоритму оцінювання трудового потенціалу сільськогосподарського підприємства, який передбачає послідовну реалізацію таких етапів:

1) формування системи показників, що характеризують трудовий потенціал підприємства на основі визначення ступеня впливу кожного показника-фактора на результативний (інтегральний показник);

2) розрахунок оптимальних значень частинних показників на основі оптимізаційної моделі, критерії оптимальності якої мають бути розроблені в конкретних умовах функціонування підприємства;

3) розрахунок часткових показників-елементів системи, які характеризують трудовий потенціал підприємства;

4) розрахунок інтегрального показника, що дозволяє формалізувати комплексне значення, яке характеризує трудовий потенціал сільськогосподарського підприємства;

5) розробка критеріїв оцінки та оцінка часткових показників системи й інтегрального показника на основі методу експертних оцінок й прийняття обґрунтованих рішень щодо формування, або зміцнення трудового потенціалу підприємства (у залежності від отриманих результатів).

Формування трудового потенціалу аграрних підприємств засноване на процесі набору та відбору персоналу як із внутрішніх, так і з зовнішніх джерел при врахуванні переваг і недоліків кожного з них. Сільськогосподарське підприємство має визначену місію в національному сільськогосподарському виробництві, яка реалізується шляхом досягнення певних цілей через рішення виробничо-господарських завдань. Механізм формування трудового потенціалу підприємства заснований на визначенні оптимальної чисельності персоналу за окремими групами, що дозволить, з одного боку, врахувати витрати на заохочення працівників підприємства, а з іншого – забезпечити реалізацію всієї повноти функціональних обов'язків і досягнення поставлених цілей. Таку оптимізацію доцільно проводити за допомогою моделі цілочисельного лінійного програмування з цільовою функцією, яка має такий вигляд (1):

$$\min \left\{ \sum_i C_i x_i \right\} = B, \quad (1)$$

де  $B = \sum C_i x_i$  — сумарні витрати на персонал і-тої категорії;



$x_i$  — кількість працівників  $i$ -тої категорії;  $x$  — цілі числа;

$i$  — категорії працівників,  $i=1, 2, 3, \dots, k$ ;  $j$  — вид робіт,  $j=1, 2, 3, \dots, m$ .

Формалізація моделі (1) можлива за такими умовами: виконання робіт кожного виду має забезпечуватися працівниками відповідної кваліфікації; а також можливо, але не бажано більш високої кваліфікації; всі заплановані роботи мають бути виконані; середньорічна заробітна плата працівників  $i$ -тої категорії  $C_i$ ;  $\overline{x_{ij}}=1$  — якщо працівник  $i$ -тої категорії може виконувати  $j$ -ий вид робіт; 0 — у протилежному випадку;  $h_i$  — трудомісткість окремих видів робіт;  $a_{ij}$  — витрати праці працівників  $i$ -тої категорії при виконанні робіт  $j$ -го виду.

Завдання оптимізації для окремих категорій працівників підприємства формулюється так: необхідно визначити такий склад працівників (виходячи з функціональних обов'язків і посадових інструкцій), щоб визначити необхідні (за критерієм мінімізації) витрати на його заохочення за певною категорією (2):

$$\max(x_i C_i) - x_i^P C_i = f \rightarrow \min, \quad (2)$$

де  $\max x_i$  — максимально можлива кількість працівників підприємства  $i$ -тої категорії;

$x^P$  — нормативна кількість працівників, що необхідна для виконання заздалегідь регламентованих робіт.

Механізм формування трудового потенціалу сільськогосподарського підприємства, заснований на оптимізації чисельності всіх груп персоналу, дозволяє представити в логічній послідовності сукупність процесів, які необхідно реалізувати для вирішення завдання кадрового забезпечення виробництва (схему механізму представлено на рис. 4.6). При цьому враховується не тільки кількісна характеристика трудового потенціалу, але і якісна, жадаюча експертного підходу при її формалізації.

Збереження трудового потенціалу підприємства передбачає забезпечення сприятливих умов, за яких можуть максимально реалізуватися внутрішні можливості кожного працівника. Зважаючи на те, що доходи працездатного населення, яке зайнято в галузях сільськогосподарського виробництва, залишаються низькими, необхідно впровадити запропоновану систему стимулювання на підприємстві, яка дозволяє враховувати особистий внесок працівників у досягнення поставлених цілей і вирішення виробничих завдань.



**Рис. 4.6. Схема механізму формування трудового потенціалу сільськогосподарського підприємства**

Така система стимулювання насамперед повинна враховувати матеріальний аспект, що передбачає розрахунок розміру матеріального заохочення для кожного працівника. При цьому доцільно враховувати сукупність факторів, вплив яких визначається на основі розрахунку багатofакторної моделі. До таких факторів необхідно віднести:  $P_{\Pi}$  – продуктивність праці;  $P_K$  – професійну кваліфікацію працівника;  $C_p$  – стаж роботи;  $V_{\text{ч}}$  – кількість відпрацьованого часу понаднормативного часу;  $Y_{\Pi}$  – якість продукції. Економіко-математична модель, яка розрахована за даними, представленими в офіційній звітності промислових підприємств і відбиває вплив перерахованих факторів на розмір матеріального заохочення працівника, має концептуальний характер і може бути представлена у такому вигляді (3):

$$MЗ=0,029 \times P_{\Pi}+1,915 \times P_K+0,495 \times C_p+0,792 \times V_{\text{ч}}+0,0032 \times Y_{\Pi}, \quad (3)$$

Розрахунок розміру матеріального заохочення працівників, що враховує вплив запропонованих факторів, дозволить приймати обґрунтовані рішення, спрямовані на ефективної використання трудових якостей персоналу сільськогосподарського підприємства для досягнення певних виробничо-господарських результатів.

Таким чином:

Трудовий потенціал працівника є основою трудових потенціалів різних рівнів управління та представляє сукупність кількісних і якісних характеристик, якими він володіє, що може використовуватися за певних умов здійснення трудової діяльності.

До зовнішніх факторів, що впливають на формування та збереження трудового потенціалу сільськогосподарського підприємства, який формується з трудових потенціалів кожного працівника, належать: рівень соціально-економічного розвитку країни; стан ринку праці та вартість робочої сили; законодавче поле, що регламентує трудові відносини між роботодавцем та найманим працівником; розвиток соціального та підприємницького інвестування; демографічна ситуація в країні. До внутрішніх факторів належать: рівень соціально-економічного розвитку підприємства; рівень розвитку організаційної культури та ефективність управління персоналом підприємства; системи мотивації та стимулювання праці; процеси набору, відбору, навчання та перенавчання персоналу; умови праці та рівень технічного оснащення робочих місць; інвестиційний клімат на підприємстві. При цьому вплив внутрішніх факторів адміністрація підприємства може регулювати, а вплив зовнішніх — має враховувати в процесі управління трудовим потенціалом.

Система показників, які характеризують трудовий потенціал підприємства, повинна включати такі елементи: середньорічну кількість працівників підприємства; статево-віковий склад працівників; рівень плинності кадрів на підприємстві; рівень доходів працівників; стан їх здоров'я; кадровий склад персоналу за категоріями: адміністративно-управлінський персонал; виробничий персонал; допоміжний персонал; освітні характеристики працівників; показники, що характеризують процеси навчання та перепідготовки кадрів; професійно-кваліфікаційний склад персоналу.

Критерії оцінки інтегрального показника та часткових показників отримані за допомогою метода експертних оцінок, що дозволяє визначати негативні рівні не тільки інтегрального показника, а й часткових — та впливати на результати оцінки.

Запропоновано механізм формування трудового потенціалу промислового підприємства, який ґрунтується на визначенні оптимальної чисельності персоналу за окремими групами та дозволяє визначити й упорядкувати сукупність процесів, які необхідно реалізувати для рішення проблеми кадрового забезпечення промислового виробництва. При цьому кожен процес, що є елементом механізму, представляє сукупність дій, зв'язаних визначеною послідовністю. Оптимізацію чисельності персоналу підприємства запропоновано здійснювати на основі оптимізаційної економіко-математичної моделі, критерієм оптимальності якої є розумна мінімізація витрат на персонал при забезпеченні повноти їх функціональних обов'язків. Така модель може бути розрахована на основі методу динамічного програмування шляхом уведення послідовності функцій за допомогою прикладних програм "Microsoft Excel".

Багатофакторна модель, що відбиває ступінь впливу факторів (продуктивність праці працівника; рівень його кваліфікації; стаж роботи; кількість відпрацьованого понаднормативного часу; якість виконаної роботи) на розмір матеріального заохочення працівників, дозволить приймати обґрунтовані рішення щодо впровадження системи матеріального стимулювання, яка підвищує зацікавленість кожного працівника в результатах своєї праці. Це сприятиме забезпеченню сприятливих умов збереження трудового потенціалу підприємств.

Окремо необхідно назвати **підприємницький капітал** фірми, який включає ділові здібності засновників даної фірми, а також співробітників фірми і її менеджерів. Ділові якості всіх цих людей (здебільшого вони визначаються за допомогою терміну „*підприємливість функціонерів фірми*”) можуть бути застосовані для поточного і подальшого розвитку підприємницької фірми, і на їх формування і розвиток повинна бути звернена увага керівництва фірми з моменту її „запуску”.

Підприємливість функціонерів фірми включає їх здатність до генерування і швидкого сприйняття інновацій, до моделювання ризикових ситуацій і самостійному здійсненню діяльності в умовах ризику, до стратегічного, оперативного і кон'юнктурного цілеспрямовання, до реалістичного сприйняття інтересів і стереотипів поведінки інших суб'єктів бізнесу – клієнтів, контрагентів, конкурентів.

**Конкурентоспроможність** підприємницької фірми є **показником стану** її функціонального середовища, тим часом, як професійне і ділове застосування різних видів потенціалу підприємницької фірми виступає як

**процес організації функціонування** даного суб'єкта підприємницького бізнесу.

**Екзоненними** називаються фактори, які впливають на функції підприємницької фірми ззовні. Екзогенно на зміст, склад і стан функцій підприємницької фірми впливають всі елементи зовнішнього середовища бізнесу. Не розглядаючи допоки детально явище, яке йменується „середовище бізнесу”, відмітимо, що до них відносяться рівень галузевої і міжгалузевої конкуренції на різних ринках, стан споживчих очікувань і платоспроможного попиту, рівень можливостей одержання на стороні сукупності різних ресурсів, стійкі традиції ринкових відносин і зовнішньої презентації результатів власної діяльності, особливості нормативно-правового забезпечення підприємницької діяльності на макро-, мікро- і мегарівнях економіки.

Практичне використання всіх елементів потенціалу підприємницької фірми, яке здійснюється під впливом екзогенних факторів, створює сукупність функцій, які виконує дана фірма як самостійний суб'єкт бізнесу, для цілей, зумовлених зовнішнім ринком. Тому і вистроювання сукупності функцій підприємницької фірми, і підведення підсумків її функціонування завжди проводиться на базі реакцій самої фірми на зовнішнє середовище бізнесу, а зовнішнього середовища на результати діяльності даної фірми. Про те, як саме це відбувається, ми визнаємо із наступного розділу навчального посібника.

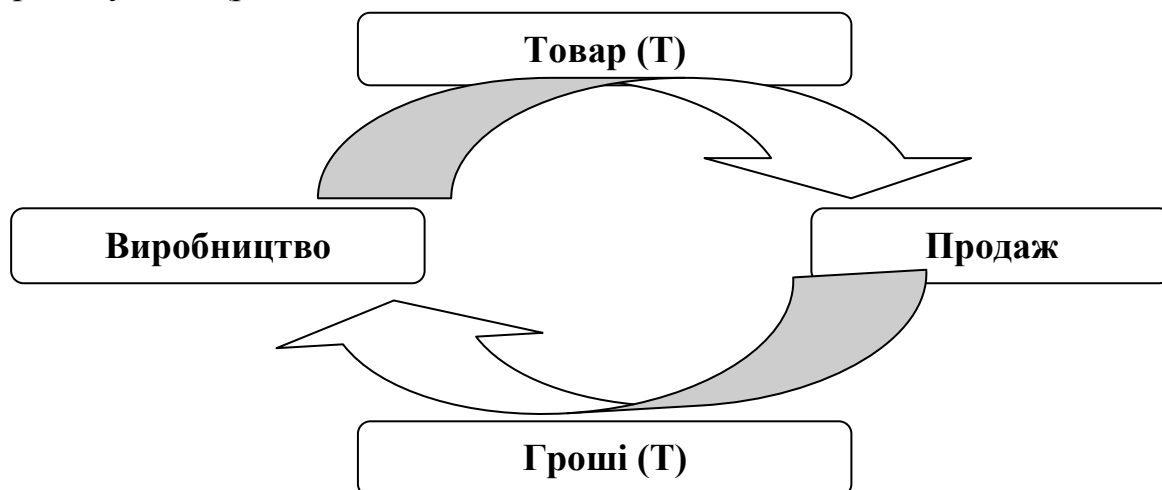
#### **4.3. Функції підприємницької фірми, що передують створенню продукту**

Необхідність поєднання професійних і ділових підходів в процесі організації функціонування підприємницької фірми обумовлюють послідовність ізначального вистроювання сукупності функцій, обов'язкових для кожної фірми. Функціонування підприємницькою фірмою не може, наприклад, розпочинатися або закінчуватися власне виробничою або ж іншою творчою діяльністю.

Перш за все, для початку виробництва будь-яких товарів, або послуг фірма повинна заздалегідь обзавестись сукупністю ресурсів, більшість із яких вона може одержати лише на зовнішньому ринку, інакше кажучи, **зовнішньому виробничому середовищі**. Незнання або недостатнє знання зовнішніх джерел поповнення ресурсної бази, а також складу запропонованих іншими суб'єктами підприємницького бізнесу послуг на етапі „запуску” фірми може повернутися в послідувачому

низькою ефективністю ринкової взаємодії, зокрема, ресурсним голодом, притому у самий непідходящий момент.

Разом з тим жодна фірма не повинна відчувати себе впевнено, не маючи більш менш чітких уявлень про міру суспільної корисності виробленої продукції і про рівень платоспроможного попиту на неї. Теоретично можливо, наприклад, що, налагодивши виробництво чудових, красивих закладок для книг, підприємці залишаються у невіданні відносно того, чи будуть ті реалізовані. Немає гарантій, що вони потрібні іншим членам суспільства. Тому система бізнесу вимагає первинного вивчення фірмою також **зовнішнього споживчого середовища**. Якщо фірма не реалізує виготовлені закладки, вона не відшкодує витрати на виробництво і розориться. Підприємницька фірма може успішно існувати і задовільняти свої ділові інтереси тільки при одній умові: якщо продукція, яку вона професійно виробляє, професійно ж і реалізується (рис. 4.7).



**Рис. 4.7. Зовнішній прояв функціонального середовища підприємницької фірми**

Взаємодія фірми із зовнішнім споживчим і виробничим середовищем одержало назву **маркетингу**. В даному розділі ми розглянемо маркетинг, подібно менеджменту, тільки як елемент сукупності ділових відносин. Популярний нині термін „маркетинг” (від англійського marketing) походить від слова „market” (ринок). Спеціалісти по-різному розглядають його зміст. Існує більше двох тисяч визначень маркетингу, перше із яких виникло у 1910 році.

З поняттям маркетингу доцільно пов’язувати такі функції, які виконує підприємницька фірма:

- **вивчення** споживчого ринку, а при необхідності – його **організацію**, іншими словами, виробництво і нав'язування потенційним споживачам нових об'єктів платоспроможного попиту;

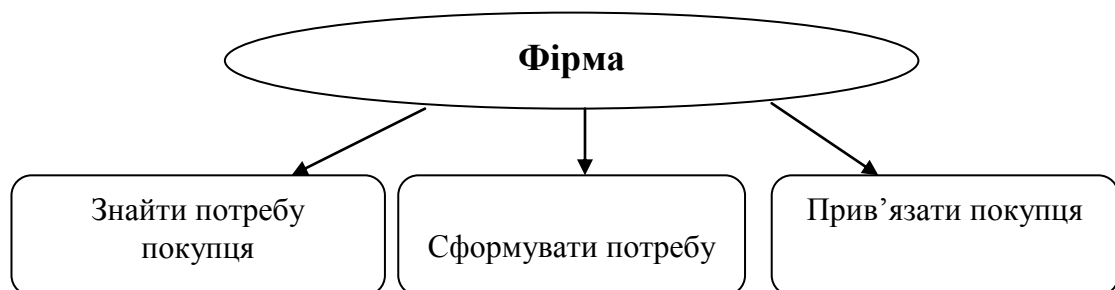
- вибір **цільових сегментів** на ринках товарів і послуг і орієнтація діяльності підприємницької фірми саме на дані сегменти;

- формування **номенклатури** (укрупнення груп) і **асортименту** (спеціалізацій і модифікацій всередині номенклатури) товарів і послуг, які підлягають виробництву у відповідності з виявленим попитом;

- **просування** на споживчий ринок товарних брендів (сукупної уяви про товар, вираженої у його назві) і самих виробничих товарів – так званий промоушн товарів (від англійського promotion);

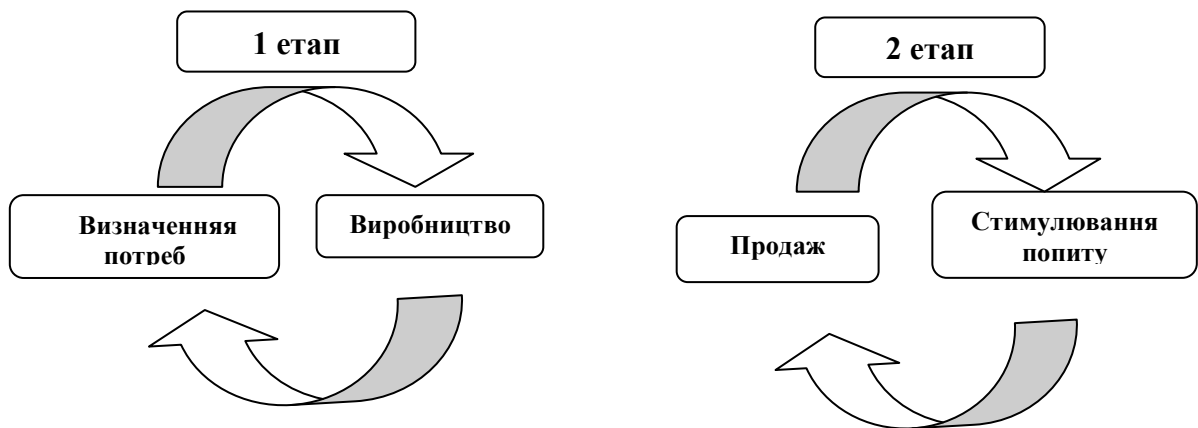
- **стимулювання збуту** вироблених товарів за допомогою реклами, презентаційних заходів, а також спеціальних заходів, названих як "зв'язки з громадськістю" або піар (від англійського PR, public relations).

Найбільш розповсюдженими є уявлення про маркетинг, сформульованими всесвітньо відомим американським спеціалістом в галузі маркетингу Філіпом Котлером і які одержали назву „**концепції маркетингу**”. В основу концепції маркетингу покладена двоєдина формула функціонування суб'єкта підприємницького бізнесу, який прагне орієнтувати свою діяльність на зовнішнє споживче середовище (рис. 4.8).



**Рис. 4.8. Підприємницька фірма в зовнішньому споживчому середовищі**

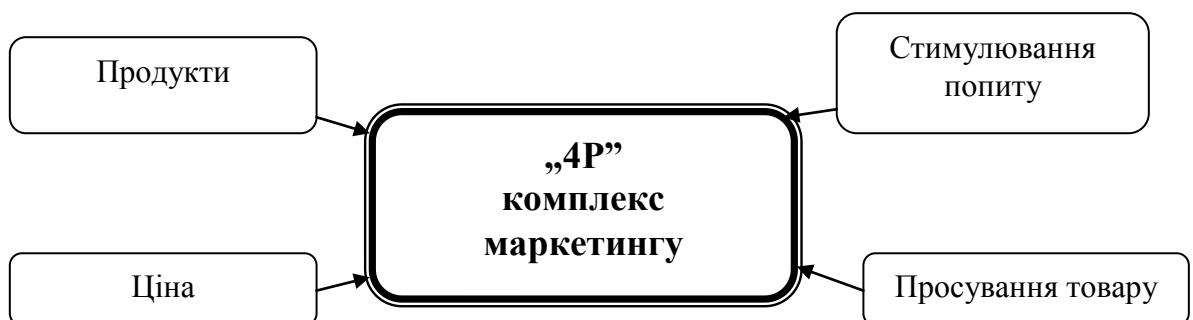
Маркетинг, згідно цієї концепції, націлює потенціал підприємницької фірми, з одного боку, на задоволення існуючих і потенційних потреб, а з іншого, – на формування і стимулювання попиту. Тим самим маркетинг, будучи однією із самостійних ланок функціонування підприємницької фірми, активно впливає на інші функції фірми, надаючи їм необхідну ділову направленість (рис. 4.9).



**Рис. 4.9. Маркетингова концепція функціонування підприємницької фірми**

„Виробляти те, що купується, а не продавати те, що виробляється”, – ось головна формула маркетингу. Маркетинговий підхід – це комплексний функціональний підхід до організації і управління розробкою, виробництвом і реалізацією продуктів з метою пріоритетного розміщення їх на ринку по відношенню до потреб споживачів. Нові фірми розпочинають формування свого функціонального середовища саме із становлення функції маркетингу як комплексу найбільш суттєвих ділових взаємостосунків і інформаційних потоків, які пов’язують фірму із об’єктивно існуючими ринками збуту її продукції.

**Комплекс маркетингу**, відомий під назвою „4Р” (від комбінування чотирьох англійських слів produkt, price, physical, distribution, promotion), складається із чотирьох блоків – товару, ціни, методів стимулювання збуту, методів формування попиту і просування товару (рис.4.10).



**Рис. 4.10. Комплекс маркетингу**

Оскільки обсяг платоспроможного попиту – величина обмежена, підприємцям постійно приходится вдаватися до самих різних хитрощів, щоб відвоювати собі частку цього попиту, утримати її і максимально



зміцнити свої ринкові позиції. Успіх підприємницької фірми залежить при цьому від повної мобілізації всіх елементів її конкурентоспроможності – і професійних якостей співробітників і внутрішніх підрозділів фірми, і міри ефективності збутових заходів, в ході проведення яких споживачам активно нав'язуються ділові інтереси даної фірми.

Формування функціонального середовища підприємницької фірми слід розпочинати з пошуку відповіді на ключове питання бізнесу – „для кого?“, – є найважливішою стратегічною установкою будь-якої фірми. Відповівши на це питання, можна задуматися про предмет (товар) і технологію діяльності. Основою завжди виступає товар. (рис. 4.11).



**Рис. 4.11. Початок формування функціонального середовища підприємницької фірми**

Далі, суб'єктам підприємницького бізнесу необхідно приступати до адаптації внутрішнього середовища створеної фірми до зовнішнього споживчого середовища. При цьому вони опиняються перед необхідністю орієнтувати зміст діяльності своїх внутрішніх підрозділів і на задоволення конкретних існуючих потреб учасників ринку, і на формування нових потреб, які повинні згодом “правильно відреагувати” на сукупність пропозицій з боку фірми.

Аналіз ринкових можливостей стає відправною точкою створення функціонального середовища підприємницької фірми.

***Аналіз ринкових можливостей – це відправна точка функціонування підприємницької фірми.***

Працівники, які здійснюють керівництво підприємницькою фірмою, повинні знати, як виявляти і використовувати ці можливості. Для цього використовуються способи і інструменти маркетингових досліджень зовнішнього споживчого середовища, в тому числі динаміки платоспроможного попиту і стереотипів поведінки споживачів. Кожну можливість необхідно оцінювати з точки зору її відповідності конкурентному потенціалу фірми.

Щоб переконатися в достатній привабливості перспективних можливостей, фірмі необхідно провести детальну оцінку поточного і майбутнього попиту. За позитивного результату на наступному етапі

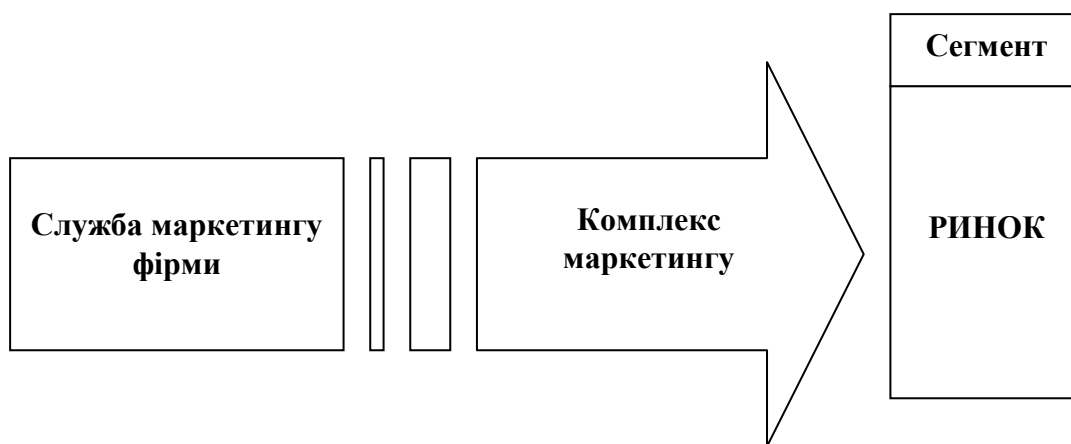
проводиться **сегментація ринку** для виявлення груп споживачів і потреб, які фірма може задовольнити найкращим чином.

Сегмент ринку складається із споживачів, які однаково реагують на один і той же набір пропозицій зі сторони фірми.

В основі ринкової сегментації лежать два моменти: визнання неоднорідної природи товарного ринку і диференціація (або поділ) продукції і методів її збуту. Фірма може зупинитися на одному або декількох сегментах ринку. Стосовно до кожного з них фірма повинна вирішити, яку саме **позицію** вона хоче зайняти у даному сегменті.

**Позиція товару** – це порівняльне положення, яке, на думку споживачів, займає товар відносно своїх конкурентів. Наприклад, фірма-виробник годинників може позиціювати свою продукцію таким чином, „моя продукція – це дешеві годинники для дітей”.

Функціональному департаменту маркетингу нової фірми необхідно вивчити, яким чином позиціонуються на ринку однойменні товари конкурентів, і які товарні властивості є, на думку споживачів, найбільш важливими. Крім того, необхідно оцінити обсяг попиту на можливі поєднання властивостей товару. Потім вирішити, що саме слід створювати: товар, розрахований на задоволення ще незадоволених потреб, або ж товар, подібний одному або декільком уже існуючим товарам. В останньому випадку фірма повинна бути готова вступити у боротьбу з конкуруючими товарами, впроваджуючи у свідомість споживачів уяву про позитивні відмітні характеристики свого товару (рис.4.12).



*Рис. 4.12. Впровадження на ринок комплексу маркетингу*

Вплив зовнішнього середовища бізнесу на функціонування підприємницької фірми набуває закінченого вигляду на момент

здійснення обміну результатами діяльності між суб'єктами бізнесу. З юридичної точки зору, здійснення обміну результатами діяльності приймає форму **угоди** (операції).

Угоди в бізнесі можуть укладатися у відношенні наявного товару, а також у відношенні товару, який тільки передбачається до виробництва (ф'ючерсна угода). Відповідно, суб'єкти бізнесу, вступаючи в угоду, перетворюються, крім всього іншого, у сторони угоди з наявним або ф'ючерсним товаром (послугою).

Після укладання ф'ючерсної угоди підприємницька фірма може починати насичення своїх виробничо-збутових функцій конкретним змістом.

#### **4.4. Виробничо-збутові функції підприємницької фірми**

Сукупність функцій по виробництву, просуванню на ринок і реалізації товарів і послуг здійснюється підприємницькою фірмою або як наслідок укладення ф'ючерсних угод, або ж як передумова послідуєчого укладання угод з наявним товаром. Одержавши уяву про характер, обсяги і зміст ринкових очікувань всередині вибраних сегментів, а також здійснивши первинне позиціонування своєї майбутньої діяльності, підприємці і топ-менеджери приступають до проектування і впровадження сукупності інших функцій, які охоплюють повний цикл виробництва і збуту товарної продукції, або ж повний період надання послуг. Вищеназвані функції можна визначити як **виробничо-збутові (або логістичні)**.

Терміном „**логістика**„ в Стародавній Греції позначалося мистецтво міркування, а у Стародавньому Римі – правило розподілу продовольства. Сучасна логістика – це сукупність функцій, які забезпечують виробництво необхідних товарів в потрібний час при мінімальних витратах і своєчасність поставок продукції клієнтам.

Логістика підприємницької фірми складається із трьох груп задач. *В першу групу* входять визначення необхідного запасу сировини, матеріалів і комплектуючих виробів з врахуванням планових обсягів виробництва, а також доцільності розміщення частини замовлень на створення елементів власної продукції на стороні – в інших підприємницьких фірмах.

*В другу групу* логістичних задач входять визначення порядку проведення вхідного контролю спожитих матеріалів, сировини, комплектуючих виробів, розрахунок потужностей основного і

допоміжного обладнання, необхідного для створення запланованої продукції, здійснення виробничих операцій, визначення строків виробництва, обсягів нереалізованої продукції, порядку оновлення фізично і морально застарілого технічного обладнання, здійснення проміжного і вихідного контролю якості виробленої продукції.

В третю групу логістичних задач входять вибір каналів руху товарних потоків і збуту продукції, кількість складів готової продукції і способів її транспортування, розробка мережі передпродажного і після продажного обслуговування продукції, розробка єдиної системи обліку руху і збуту продукції.

Перераховані групи задач постають перед будь-яким суб'єктом підприємницького бізнесу, які бажають спеціалізуватися в різних видах бізнесу. У зв'язку з цим визначають промислову логістику, комерційну логістику, кредитну логістику, транспортну логістику, інші види логістики, які розрізняються між собою предметами і технологією діяльності функціонерів і внутрішніх підрозділів підприємницької фірми.

Часовий інтервал між оформленням первинного замовлення, зумовленого плановими параметрами виробництва товарів або надання послуг, і постачанням готової продукції називається **логістичним циклом**. Його визначення має важливе значення в процесі роботи з використанням і ф'ючерсних угод, і угод з наявним товаром. При цьому в процесі виконання ф'ючерсних угод повинні дотримуватися:

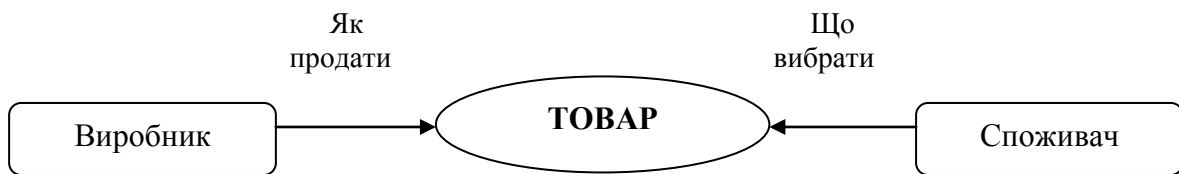
- **точність поставки** – оцінка дотримання підприємницькою фірмою узгоджених строків поставки;

- **готовність до поставок** – здатність постачальника виконати замовлення в узгоджені строки;

- **гнучкість підприємства** – готовність оперативно виконати внесені клієнтом зміни до раніш оформленого замовлення;

- **якість поставки** – частка замовлень, виконаних без порушення узгоджених вимог замовника.

Оскільки у підприємницькому бізнесі немає абсолютних виробників продукції і її абсолютних споживачів – кожна фірма в залежності від обставин може виступати і в тій, і в іншій якості, – початок логістичного циклу одного із суб'єктів бізнесу (наприклад, покупця комплектуючих виробів) є завершенням логістичного циклу іншого суб'єкту (постачальника комплектуючих виробів). Така взаємоув'язана логістика виступає одним із основних екзогенних факторів, які впливають на ділову платформу функціонування обох суб'єктів підприємницького бізнесу (рис.4.13).



*Рис. 4.13. Взаємоув'язана логістика підприємницьких фірм*

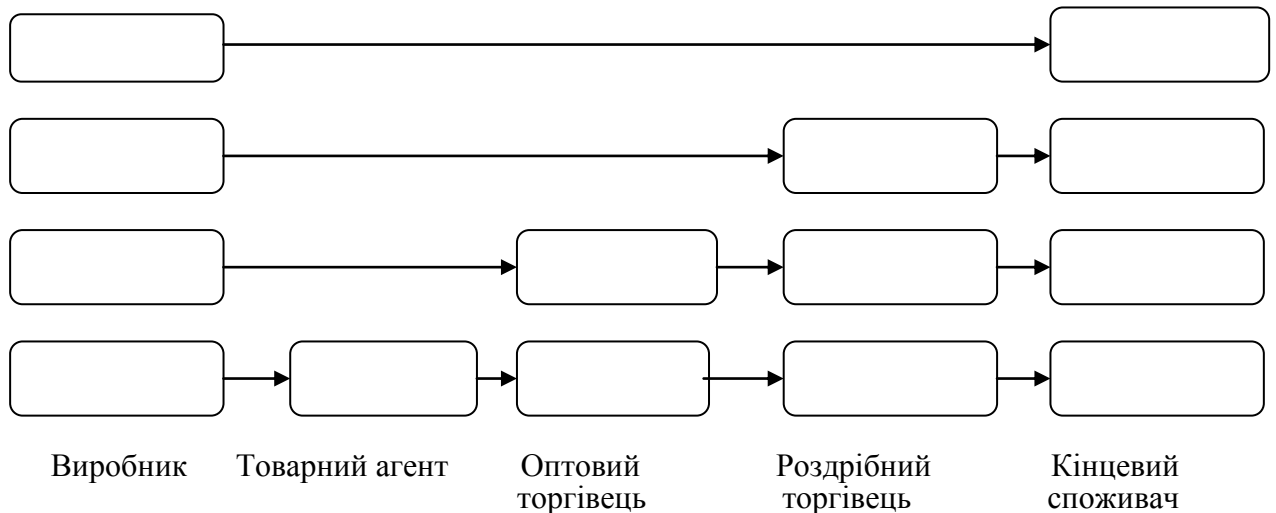
Прийнявши рішення про ринкове позиціювання товарів і уклавши угоду (або визначивши логістику майбутніх угод), фірма розробляє комплекс виробничої діяльності, який завершується створенням готової продукції, яку в подальшому слід просувати на ринок. Тим самим підприємницька фірма вимушена повернутися на початок своєї логістики – у зовнішнє середовище.

**Просування товарів** (товаропросування) називають функцію підприємницької фірми, пов'язану з переміщенням товарів і послуг від виробника до споживача. Дана функція виконується з метою здійснення ф'ючерсної угоди, або створенням умов для укладання угоди із наявним товаром. Комплекс елементів товарного руху включає в себе транспортування, зберігання товарів, контакти із споживачами. Мета організації руху товарів – доставка потрібних вантажів в потрібне місце у потрібний час і з найменшими витратами.

**Канали руху товарів** (або розподілу) – це всі фізичні і юридичні особи, які виступають як посередники або учасники збуту. Канали руху товарів виконують **різні функції**. Вони забезпечують інформацію про характеристики і потреби споживачів, існуючих і нових товарах, встановлюють контакти з потенційними покупцями, впливають на рішення по ціноутворенню, відшуковують і використовують фінансові засоби на покриття затрат на просування товарів, стимулюють збут (рис.4.14).

Подібно виділенню прямих угод і угод через посередників розрізняють прямі і непрямі канали руху товарів. **Прямі канали руху товарів** завбачають пересування товарів і послуг безпосередньо від виробника до споживача, минаючи незалежних посередників. **Непрямі канали руху товарів** пов'язані із використанням незалежних посередників, до яких товар переміщується від виробника і які далі реалізують його споживачам. Посередники беруть на себе функції зберігання готової продукції, полегшують фінансування торговельного обороту, знижують ризик втрат від можливого неповного продажу товарів, тим самим скорочують витрати обігу.

Підприємницька фірма може дотримуватися трьох можливих підходів до вирішення питань про число посередників. **Перший підхід** використовується при широкомасштабному розповсюдженні товарів. В цьому випадку фірма прагне забезпечити наявність запасів своїх товарів у можливо більшої кількості торговельних підприємств. Такий підхід забезпечує максимально широке розповсюдження товарів і зручність для покупців.



*Рис. 4.14. Канали реалізації товарів споживчого призначення*

**Другий підхід** застосовується при розповсюдженні товарів на правах винятковості. В цьому випадку фірма різко обмежує число посередників на кожному рівні каналу і надає їм виключні (ексклюзивні) права на продаж своїх товарів. Часто така система передбачає умови виключного ділерства, коли посередник не має права торгувати продукцією інших підприємницьких фірм.

І, насамкінець, **третій підхід** полягає у вибіркового (селективного) розповсюдженні і збуті товарів. Фірма-виробник використовує середнє число оптових і роздрібних посередників, що дає їй можливість поєднувати престижний образ товарів з добрим обсягом продаж і контролем над рухом товарів.

Подальша логістика передбачає стимулювання збуту, що забезпечується комунікаціями між підприємницькою фірмою і її клієнтами (маркетинговими комунікаціями), до змісту і технологіям здійснення яких ми звернемося в наступному розділі посібника.

## РОЗДІЛ V

### Організації підприємницької діяльності в закладах соціально сфери

#### 3.1. Становлення малого підприємництва у сфері побутового обслуговування населення України

Завдяки інституційним перетворенням в Україні відбуваються певні позитивні зрушення у сфері побутового обслуговування. Основними серед них є: становлення розвиненого конкурентного середовища на базі політики дерегуляції і поліпшення процедур входження в ринок та виходу з ринку; становлення відкритої економіки з державною підтримкою пріоритетних галузей і виробництв; концентрація зусиль держави на завданнях швидкого інституційного розвитку; позитивна зміна суспільної свідомості щодо приватної власності взагалі та малого підприємництва зокрема. За темпами приватизації побутове обслуговування займає друге місце після торгівлі та громадського харчування. У 2009 р. 19,9 відсотків від усієї кількості роздержавлених підприємств належали до побутової сфери. Якщо розглянути питому вагу підприємств побутового обслуговування за формами власності, то підприємства державної форми власності склали 13%, з недержавною – відповідно 87%, у тому числі: з колективною – 70,5%, з приватною – 16,5%. У 2008 р. 77,6 відсотка загального обсягу побутових послуг надано недержавними підприємствами. Позитивним є те, що зменшується кількість збиткових підприємств: якщо у 1996 р. питома вага прибуткових підприємств становила 49 відсотків, то у 2008 р. їх було уже 67 відсотків.

На відміну від речового товару послуги характеризуються мінливістю, тобто їх якість залежить від того, хто і при яких обставинах надає послугу. На мінливість впливають такі чинники: тимчасова нестійкість попиту, соціально-психологічний стан людини, що надає послугу, норми економічної культури та традицій, постійність та гарантованість надання якісних послуг тощо.

Економічні відносини та поведінка суб'єктів в сфері послуг, формують специфіку ринкових відносин. Ця специфіка пов'язана не лише з “нематеріальністю” послуги, як вважають окремі автори, а, насамперед, з інтерперсональністю взаємодії економічних суб'єктів у процесі виробництва і споживання названого блага. Ця взаємодія

кооперативна, ефект її залежить від якості людського капіталу, що використовується під час надання і споживання послуг.

З точки зору своєї трудової субстанції, на наш погляд, сфера послуг включає і ті види праці, що не мають речової форми, і ті які уречевлюються. До останніх відносяться, наприклад, послуги громадського харчування та житлово-комунального господарства, ремонт побутової техніки, автотранспорту та інші. Праця зайнятих в усіх цих видах діяльності створює конкретні матеріальні блага або надає нової форми. Тому шукати теоретичну суть сфери послуг, використовуючи поняття виробнича чи невиробнича сфера, є необґрунтованим. Важливим моментом цього аналізу є визначення самого поняття послуги, з'ясування її суті і на цій основі розробка критеріїв віднесення тих чи інших видів діяльності до сфери послуг, встановлення її структури. В цьому аспекті слід відійти від традиційних уявлень про суть послуги, які були притаманні теоретичним поглядам періоду адміністративно-командної економіки.

**Послуга** – це діяльність, яка виконана для задоволення чийось потреб, господарчих або інших зручностей, що надаються будь-кому. Для надання послуг необхідно виконати окремі дії, тобто здійснити низку операцій. Послуга є благом, специфіка якого проявляється в фізичній неосяжності, в невіддільності від свого джерела, в неможливості накопичення та зберігання, в індивідуальності та плинності якісних характеристик, у відсутності речовинного змісту (виступає лише як діяльність, а не предмет). В умовах ринкового господарства послуга є товаром з властивостями певної споживчої вартості та вартості і як такий є об'єктом відносин відчуження-привласнення власності.

Отже, на теоретичному рівні необхідно проводити чітке розмежування між “*товаром – продуктом*” та “*товаром – послугою*”. *Продукт* – результат людської праці, предмет у матеріальній формі, речовина як результат праці в якійсь галузі виробництва. Тоді як *послуга* – відповідна діяльність людини, що направлена на задоволення будь-яких потреб, що не завжди набуває речовинно-матеріальної форми. На нашу думку, *послугу* слід розглядати як товар особливого виду, діяльність, благо, що задовольняє потреби індивіда, виробництва і суспільства, має споживчу вартість та вартість, і результат якої може приймати як матеріальну, так і нематеріальну форми. Визначення послуги в якості товару, що бере вагому участь у формуванні суспільного продукту, є ключовим в розумінні її сутності, сфери діяльності, закономірностей та тенденцій розвитку. Таким чином, до основних класифікаційних ознак ми



відносимо: специфіку поняття “послуга”; її місце і роль у суспільному виробництві; та в інфраструктурі економіки; вид ресурсів, які використовуються для створення послуги; предмети праці, що забезпечують виробництво послуг; капіталомісткість продукування послуг; матеріаломісткість їх створення; складність технології; організаційні форми створення благ; комплексність надання послуг; зв'язок з процесом виробництва; форми обслуговування; характер споживання та призначення послуг; соціальний статус клієнтури; рівень комерціалізації послуг. Це дає можливість окреслити проблеми “виробництва” послуг і можливі шляхи їх вирішення, визначити специфіку методів управління ними.

Одним з ключових факторів економічного зростання сфери послуг є становлення та розвиток в ній малих і середніх підприємств. Специфіка малих підприємств (МП) сфери послуг полягає у їхній високій динамічності, гнучкості, маневреності, достатньо високій здатності до виживання і швидкому реагуванні на зміну кон'юнктури ринку, а діяльність сприяє розв'язанню цілого ряду проблем, а саме: розвитку культури господарювання, насиченню ринку товарами і послугами, подолання монополізму та розширення конкуренції, створенню нових робочих місць і подолання безробіття, значного підвищення ефективності використання виробничих ресурсів і здійснення швидкої окупності витрат. Виходячи з ролі, яку виконують МП у національній економіці та особливостей виробництва послуг, можна вважати, що малий бізнес є важливою складовою ринкового механізму у сфері послуг. Тому його становлення, функціонування і розвиток, поряд із крупним бізнесом, має бути стратегічним напрямком державної і регіональної політики.

Особливість малого підприємництва в сфері послуг полягає ще і в тому, що при його вивченні слід враховувати не стільки кількісні критерії (кількість працюючих, розміри капіталу, прибутку, грошового обігу, обсяги валової продукції, продажу тощо), скільки його якісну характеристику. Насамперед такі якісні критерії, як: правова незалежність, єдність права власності та безпосереднього управління фірмою; безпосередній характер відносин між власником (господарем) та робітником; повна відповідальність за результати господарювання; невеликий ринок збуту; сімейне відання справою тощо. До базових властивостей діяльності суб'єктів малого підприємництва слід відносити економічну свободу, інноваційність, самостійність прийняття рішень та інші.

Досвід розвинених країн свідчить, що характерними рисами функціонування і розвитку малого підприємництва у сфері побутових послуг є:

- висока правова захищеність;
- надання різноманітних видів допомоги з боку держави, зокрема фінансової, технічної, інформаційної, включаючи політику помірної амортизації; знижені податки на інновації; оплата регіональними органами консультаційних послуг для малого підприємництва;
- міцні і партнерські відносини малого і великого бізнесу;
- венчурне фінансування малого підприємництва;
- розповсюдженість контрактних відносин держави і приватних фірм, що забезпечує гарантований ринок збуту, прискорений процес накопичення, стабільність положення і стійкість конкурентної можливості;
- швидкий оборот капіталу, невисока капіталоемкість, раціональне використання і гнучкість професійної структури трудових ресурсів.

Об'єктивна необхідність розвитку малого підприємництва у сфері побутового обслуговування зумовлена локалізацією ринкових відносин у невеликих "нішах" економічного простору, де потреби мобільного реагування на зміну попиту та індивідуальний характер обслуговування є особливою рисою малого підприємництва. Невеликі розміри стартового капіталу, доступність технологічних новацій дозволяє скоротити найм робочої сили і обходитись невеликою кількістю сезонних працівників, що частково зайняті на окремих операціях. Ці особливості роблять мале підприємство сфери побутового обслуговування більш мобільним та оперативним по відношенню до змін попиту індивідуального споживача.

Виходячи із оцінки стану економічних та соціальних перетворень в Україні, реального стану побутового обслуговування населення, основними шляхами розвитку цієї галузі щодо інституційних змін повинні бути:

- продовження формування у сфері побутового обслуговування ефективної багатоукладної економіки на основі різних форм власності, перетворення збиткових підприємств комунальної та колективної форм власності у відкриті акціонерні товариства та приватні підприємства;
- державна підтримка розвитку підприємницької діяльності в межах правового (офіційного) поля економіки;

- забезпечення пріоритетного розвитку у сфері побутового обслуговування населення малих приватних підприємств та офіційної діяльності фізичних осіб;
- створення розгалуженої та збалансованої інфраструктури побутового обслуговування населення;
- впровадження державних програм фінансово-кредитної підтримки малого підприємництва у сфері побутового обслуговування, створення регіональних цільових фондів для фінансової допомоги на поворотній основі підприємцям для вступу їх до самостійної діяльності, оновлення технологічного обладнання, підвищення кваліфікації тощо;
- залучення недержавних та іноземних інвестицій до розвитку сфери побутового обслуговування населення у невеликих містах, районних центрах та сільській місцевості;
- легалізація тіньового сектора у сфері побутового обслуговування населення тощо.

Становлення малого підприємництва у сфері побутового обслуговування населення України проходило (і зараз проходить) шляхом самоініціативи і самоорганізації суб'єктів підприємництва, а також комерціалізації та приватизації державних підприємств, про що свідчить динаміка кількості суб'єктів малого підприємництва в 1991–2008 рр. Питома вага кількості малих підприємств у сфері побутового обслуговування до загальної їх кількості коливається в межах 9,8%, тоді як питома вага чисельності працюючих на малих підприємств у сфері побутового обслуговування до загальної кількості працюючих на малих підприємствах коливається значно більше (в середньому на 20-25 %) і у 2008 р. складала 12,7 %. Чисельність працюючих на малих підприємствах у сфері побутового обслуговування збільшилась із 39,2 тис. осіб у 1991 р. до 320 тис. осіб у 2008 р., тобто у 8 разів.

Разом з тим, децентралізація системи господарювання у побутовому обслуговуванні населення не була своєчасно підкріплена досконалою нормативно-правовою базою державного регулювання підприємницької діяльності, країна не мала розвинутої ринкової інфраструктури, була відсутня ефективна система захисту споживачів в ринкових умовах. Лібералізація економічних відносин супроводжувалась жорсткою податковою політикою, значним подорожчанням банківських кредитів, гіперінфляцією, що викликало знецінення обігових коштів підприємств та коштів населення. Ці чинники на тлі загальної економічної кризи зумовили, особливо на перших етапах реформування, скорочення кількості підприємств побуту та обсягів надання послуг,

зниження ефективності їх роботи, погіршення якості та культури побутового обслуговування населення. Обсяги побутових послуг за цей час зменшилися більше ніж у 12 разів, мережа побутових послуг скоротилась у 2,5 рази, а у сільській місцевості в 4 рази. Частка побутових послуг у загальному обсязі платних послуг знизилась із 22,8 у 1990 р. до 9,7 % у 2008 р.

Процес становлення та розвитку малого підприємництва у сфері побутового обслуговування в умовах ринкової трансформації відбувається неоднозначно, має певні особливості та проблеми. У більшості випадків ці проблеми та особливості практично повністю співпадають із загальними проблемами процесу становлення малого підприємництва в Україні. Разом з тим, мале підприємництво у цій сфері стикається з рядом особливих проблем розвитку. Ними є:

- нестабільність та недосконалість законодавства щодо господарської діяльності суб'єктів підприємництва;

- професійна роз'єднаність підприємців сфери побутового обслуговування та відсутність їх організаційного об'єднання з метою представлення своїх спільних інтересів при формуванні економічної та правової політики;

- відсутність у невеликих і середніх містах та у сільській місцевості достатньої мережі підприємств для надання побутових послуг першої;

- труднощі з оплатою побутових послуг, особливо у сільській місцевості, через низький рівень прибутків місцевих жителів;

- значний тіньовий обсяг побутових послуг, який оцінюється у 50% від загального обсягу побутового обслуговування;

- низький технічний рівень оснащення більшості підприємств, повільне впровадження прогресивних технологій та переоснащення, відсутність дешевого, але якісного вітчизняного обладнання, приладів та інструментів для виконання побутових послуг;

- нерозвиненість ринку фінансово-кредитних послуг для малого і середнього підприємництва, недостатність фінансово-кредитної підтримки сфери побутових послуг у державних програмах розвитку малого підприємництва;

- недостатня фахова кваліфікація значної частини власників та працівників побутових підприємств.

Негативно впливає на розвиток сфери побутового обслуговування також відсутність належної офіційної статистичної звітності і неповна інформація щодо обсягів надання побутових послуг. Статистична

звітність про обсяги надання побутових послуг необхідна під час розробки показників щорічних Державних програм соціального і економічного розвитку України, балансу грошових доходів і витрат населення. Тим часом, у зв'язку із запровадженням у статистичну практику Класифікації видів економічної діяльності (КВЕД) нова форма статистичної звітності, затверджена наказом Держкомстату від 30.06.2000 р. № 206, яка почала діяти з 2001 року, фактично ігнорує побутове обслуговування як окрему галузь. У ній окремі види побутових послуг взагалі відсутні, а обсяги надання побутових послуг у загальному обсязі платних послуг виділити неможливо.

Комплексний та збалансований підхід до вирішення соціально-економічних проблем суспільства як на місцевому рівні, так і в масштабах країни, повинен певною мірою забезпечити механізм державного регулювання та підтримки суб'єктів малого підприємництва у сфері побутового обслуговування населення. Ця сфера являє собою складне переплетення суспільних відносин, підґрунтям яких є форми власності на засоби виробництва, і це визначає їхній характер та соціально-економічний зміст господарювання. Результати його покликані задовольняти нагальні потреби людей, чим передбачається особливий режим взаємовідносин з державою. Часто-густо соціальна значущість діяльності сфери послуг набагато перевищує її економічний потенціал. У цьому контексті роль та значення системи державного регулювання суб'єктів підприємницької діяльності зазначеної сфери набувають ще більшої актуальності. За роки незалежності України система державного регулювання та підтримки малого підприємництва у сфері побутового обслуговування населення була не лише сформована, але вже й зазнала чимало змін разом із змінами, що відбувалися в підприємницькому середовищі. Велике значення щодо державного регулювання та підтримки малого підприємництва у цій сфері мають правові та організаційні передумови господарювання його суб'єктів.

Основним напрямом регуляторної політики щодо забезпечення перспектив розвитку малого підприємництва у сфері побутового обслуговування повинно бути здійснення системної регуляторної реформи у цій сфері, зміст якої становить система заходів, спрямована на адаптацію малого підприємництва до умов ринкового господарювання. Складовою системи регуляторної реформи, спрямованої на забезпечення ефективності розвитку малого підприємництва у сфері побутового обслуговування є реформування фінансово-кредитного забезпечення цього сектора економіки. Важливим джерелом кредитного забезпечення

суб'єктів малого підприємництва у сфері побутового обслуговування є комерційне кредитування. Ефективним механізмом фінансово-кредитного забезпечення суб'єктів малого підприємництва виступає лізинг. Вирішальним напрямом розвитку в Україні лізингових операцій, за умов не досить активної роботи банківських установ на цьому сегменті фінансового ринку, є створення дочірніх лізингових компаній виробниками майна, яке може передаватись в оренду. Принципово новою формою кредитування суб'єктів малого підприємництва у сфері побутового обслуговування населення є мікрокредитування. Перспективним напрямом фінансово-кредитного забезпечення малих підприємств повинно стати створення фінансово-кредитної установи з функціями об'єднання та координування існуючих на сьогодні фінансово-кредитних програм підтримки малих підприємств у цій сфері.

Таким чином, проведені нами дослідження дають змогу зробити певні висновки:

1. Праця у сфері побутового обслуговування населення має продуктивний характер. Послуга будь-якої сфери, у тому числі й сфери побутового обслуговування, за своєю суттю є товаром, специфіка якого проявляється у фізичній неосяжності та невіддільності від свого джерела, в неможливості накопичення та зберігання, в індивідуальності та плінності якісних характеристик, у відсутності, як правило, речового змісту.

2. Особливе значення у становленні та розвитку сфери побутового обслуговування в Україні має мале підприємництво, об'єктивна необхідність якого пов'язана з локалізацією ринкових відносин у невеликих "нішах" економічного простору, де потреби мобільного реагування на зміну попиту та індивідуальний характер обслуговування є особливою рисою малого підприємництва. Невеликі розміри стартового капіталу, доступність технологічних новацій дозволяє скоротити найм робочої сили і обходитись невеликою кількістю сезонних працівників, що частково зайняті на окремих операціях. Ці та інші особливості роблять мале підприємництво сфери побутового обслуговування мобільнішим та оперативним по відношенню до змін попиту індивідуального споживача.

3. Розвиток малого підприємництва у сфері побутового обслуговування населення України має загальні (спільні) риси з проблемами розвитку всього сектора малого підприємництва. Разом з тим воно має і свої особливості, які обумовлені специфікою ринкової трансформації цієї сфери.

4. Децентралізація системи господарювання у сфері побутового обслуговування не була своєчасно підкріплена досконалою нормативно-правовою базою державного регулювання підприємницької діяльності, здійснювалась в умовах нерозвиненої ринкової інфраструктури та відсутності ефективної системи захисту споживачів. Лібералізація економічних відносин супроводжувалась жорсткою податковою політикою, значним подорожчанням банківських кредитів, гіперінфляцією, що викликало знецінення власних обігових коштів малих підприємств.

5. Особливостями розвитку малого підприємництва в сфері побутового обслуговування населення є: нестабільність законодавства та правова зарегульованість господарської діяльності суб'єктів підприємництва; відсутність у невеликих і середніх містах та у сільській місцевості достатньої мережі підприємств для надання побутових послуг першої необхідності; малі розміри доходів більшої частки населення, що зумовлює труднощі з оплатою побутових послуг, особливо у сільській місцевості; значний тіньовий обсяг побутових послуг; низький технічний рівень оснащення більшості підприємств, повільне впровадження прогресивних технологій та переоснащення, відсутність дешевого, але якісного вітчизняного обладнання, приладів та інструментів для виконання побутових послуг; нерозвиненість ринку фінансово-кредитних послуг для малого та середнього підприємництва; недостатня фахова кваліфікація значної частини власників та працівників побутових підприємств.

6. Перспективними джерелами фінансово-кредитного забезпечення суб'єктів малого підприємництва у сфері побутового обслуговування населення на сучасному етапі є: комерційне кредитування, лізинг, мікрокредитування, венчурне фінансування, державна фінансова підтримка. Значна соціальна роль сектора малих підприємств викликає необхідність його державної підтримки. Державна фінансова підтримка малого підприємництва повинна носити адресний характер сприяти розвитку ринкової інфраструктури. Програми фінансової підтримки малого підприємництва повинні тісно взаємодіяти з програмами структурної перебудови економіки, адміністративної реформи як один з елементів по створенню нових робочих місць та використанню науково-технічного та кадрового потенціалу, що звільняється в результаті здійснення зазначених програм.

7. Вирішальну роль для розвитку малого підприємництва у сфері побутового обслуговування населення відіграє підготовка сучасних

кадрів, зокрема менеджерів з ринковим типом мислення, інших фахівців для цієї сфери. Формування кадрів нової генерації для сфери побутового обслуговування має стратегічне значення, оскільки реформування національної економіки і створення ефективної структури управління неможливе без відповідного кадрового забезпечення підприємництва.

## **5.2. Соціальна сфера в умовах трансформації до ринкової економіки**

Закони і механізми розвитку соціально-культурної сфери (СКС) сьогодні досліджують спеціалісти різних галузей знань – філософи, культурологи, педагоги, медики, економісти. Розвиток світової цивілізації, впровадження нових технологій, електронної техніки зумовлює збільшення вільного часу людини, а відповідно, і розвиток СКС, тобто галузей економіки, які задовольняють соціально-культурні потреби людини. В цих умовах процеси розвитку СКС вимагають економічного осмислення. Так з'явилася нова галузь економічного знання – економіка СКС.

За роки незалежності України соціально-культурна сфера зазнала глибоких змін. Різко знизилася фінансування підприємств культури та мистецтв, виникли комерційні підприємства різних організаційно-правових форм власності, метою яких є вилучення прибутку.

Розвивається ринок соціальних і культурних послуг, якість яких постійно змінюється і не завжди у кращу сторону. Стагнація підприємств СКС відображається в цілому на стані культури, освіти і, відповідно, на інтелектуальному житті суспільства.

Ця проблема особливо значуща для м. Києва, як культурної столиці України. Саме тут актуалізуються соціокультурні проблеми, які існують у всіх регіонах країни.

Знання реального стану підприємств СКС, як в цілому, так і по окремих регіонах країни необхідне не тільки для відпрацювання стратегії розвитку даної сфери, але і для збереження вітчизняної культури, яка визначає перспективи становлення та функціонування нашого суспільства.

*Соціально-культурна сфера (СКС)* – складне, багатоаспектне і неоднозначне поняття. Одні автори визначають дану сферу як сукупність підприємств, що випускають продукт, зв'язаний із життєдіяльністю людей, і в цьому випадку до соціально-культурної сфери відноситься



досить багато галузей економіки, навіть такі як автомобілебудівництво, виробництво побутової техніки тощо.

Інші вкладають в поняття соціально-культурної сфери сукупність підприємств, які виконують соціально-культурні функції, що мають значення для культурного рівня всього суспільства, в цьому випадку в соціально-культурну сферу входить досить вузький перелік підприємств: театри, бібліотеки, музеї, клуби.

Навіть в *Основах законодавства України про культуру* дається досить широкий спектр закладів. Зокрема в них зазначено, що до підприємств і організацій культури відносяться: театри, філармонії, професійні творчі колективи, кіностудії, організації телебачення, радіомовлення, кіно-відеопрокату, видавництв, редакцій, музеїв, художніх галерей (виставок), парків культури і відпочинку, навчальних закладів та наукових установ, позашкільних закладів естетичного виховання і дозвілля дітей та юнацтва, дизайнерських, реставраційних центрів і майстерень, історико-культурних, архітектурних заповідників, заповідних територій тощо. Отже, і понині не існує єдиної думки про суть і склад соціально-культурної сфери.

***Під соціально-культурною сферою, на наш погляд, слід розуміти сукупність галузей, підприємства яких виробляють товари і послуги, необхідні для задоволення соціально-культурних потреб людини.***

У зв'язку із змінами соціально-культурних потреб в суспільстві склад і структура СКС трансформується. Цими та іншими причинами пояснюється її надзвичайна рухливість.

Як галузь економіки, соціально-культурна сфера має специфіку як у виробництві і реалізації продукту, так і у функціонуванні різних закладів і підприємств цієї сфери. Ринкова економіка розділяє всі заклади СКС, в залежності від їх цілей, на комерційні і некомерційні, і обидві ці групи, маючи загальні характеристики виробленого продукту, мають до того ж різні економічні механізми своєї діяльності.

Сучасні умови господарювання, розвиток підприємництва в цій сфері, поява все нових видів закладів і підприємств зумовлює потребу в певному нетрадиційному мисленні у економістів всіх спеціальностей даної сфери, а також конкретних знань економіки та підприємництва галузі. В результаті вивчення і засвоєння матеріалу даного посібника студенти повинні знати:

- місце соціально-культурної сфери у структурі галузей економіки;
- специфіку продукту соціально-культурної сфери;
- економічні механізми функціонування закладів галузі;

- систему фінансування підприємств і закладів соціально-культурної сфери;
- принципи фінансового планування і ціноутворення на продукт соціально-культурної сфери;
- економічні і технологічні особливості різних підприємств і закладів соціально-культурної сфери.

*вміти розробляти:*

- фінансові плани будь-якого підприємства і закладу СКС;
- кошторис або калькуляцію на виробництво будь-якого продукту галузі;
- економічне обґрунтування нового продукту, нового підприємства або культурної програми;
- економічну стратегію підприємств галузі.

У нинішніх умовах в Україні в багатьох галузях порушена монополія на виробництво соціально-культурних послуг. Поряд із державними з'явилися приватні заклади: туристичні бюро, рекламні агентства, засоби масової інформації, незалежні телеканали, газети, журнали, радіостанції, театри, виник і утверджується зелений туризм, екотуризм тощо.

Комп'ютеризація визначила глобальні зміни в СКС. Інформаційні послуги стають найважливішим продуктом, необхідним для розвитку суспільства в цілому і особистості зокрема, а також економічних відносин в суспільстві. Так, в економіці СКС виникає ще один предмет дослідження – *інформаційна послуга*.

Попит на продукт комерційних підприємств СКС змінюється постійно і залежить, перш за все, від потреб суспільства, платоспроможності населення і моди. Крім того, відкритість суспільства включила Україну в процеси, які відбуваються у всьому світі. Нами не ставилося завдання давати оцінку цим процесам, можна тільки констатувати “глобалізацію” і комерціалізацію культури у світі.

Зміна попиту на послуги соціально-культурної сфери зумовила появу нових видів підприємств – рекламних і модельних агентств, провайдерів Інтернету, комп'ютерних клубів, продюсерських центрів тощо.

Деякі види бізнесу багато років існували поза законом: гральний і арт- бізнес. Сьогодні вони легалізовані; з'явилися різні види ігорних закладів: казино, мережа гральних автоматів тощо, на ринку працюють комерційні художні галереї, виставкові зали і навіть театри.

Певного розвитку в країні одержав шоу-бізнес: різноманітні шоу-групи, окремі виконавці, видавничі доми, приватні телекомпанії і кіностудії, – це неповний перелік підприємств шоу-бізнесу, що працюють нині на українському ринку розваг.

Бізнес в соціально-культурній сфері представляють в основному малі підприємства (туристичні і рекламні агентства, видавництва), але при цьому зустрічаються великі і середні (телеканали, тур оператори, готелі тощо).

Більшість цих підприємств має високі показники рентабельності і ліквідності і при правильній податковій політиці вони можуть приносити в бюджет регіонів і країни достатньо великі засоби. Тим паче, що деякі види діяльності обкладаються великими податковими ставками, як, наприклад, гральний бізнес.

Всі комерційні підприємства мають за мету одержання прибутку, але підприємства, які працюють в культурі, мистецтві, дозвіллі повинні при цьому орієнтуватися на реалізацію культурних потреб людини, які тісно зв'язані з демографічними, світоглядними та іншими факторами.

Перехід до ринку, можливості підприємництва в соціально-культурній сфері на першому етапі залучили непрофесіоналів і шахраїв. Відсутність професійних менеджерів в цій галузі робить увесь бізнес неякісним. Проте, нагромаджений досвід, поява підготовлених менеджерів, формування інституту продюсерства дають змогу сподіватися на якісний розвиток в соціально-культурній сфері.

Інтерес до сучасної діяльності комерційних підприємств великий, і багато вчених, практиків звертаються до їх проблем. Водночас варто зауважити, що сьогодні в Україні вже зовсім інший бізнес і зовсім інші підприємці, ніж, скажімо, десять років тому. У них з'явилися амбіції і гордість, їм набридло роздавати гроші наліво й направо, їх не влаштовує існуюча система управління економікою. Підприємці в переважній більшості зрозуміли, що бізнес, підприємництво – це мистецтво, завзятість, самовіддана праця, вміння передбачати ситуацію, вдача і насамперед готовність йти на ризик. Нові умови висувають нові вимоги – і тепер на перше місце у всіх сферах культури і мистецтва виходять професіонали у сфері менеджменту фінансами, компаніями, маркетингу. Нині одне з найголовніших завдань держави, законодавчої і виконавчої гілок влади – розвивати малий і середній бізнес, створювати умови для підприємництва у всіх сферах народногосподарського комплексу країни.

В даному посібнику нами розглянуто *проблеми підприємницької діяльності* в некомерційних традиційних підприємствах СКС. Інші, нетрадиційні *напрямки бізнесу в культурі*:

- туризм, який досить широко вивчений як вид бізнесу;
- готельна справа, тісно зв'язана з туризмом;
- гральний бізнес, економічні механізми якого залишаються майже не дослідженими;
- рекламний бізнес; реклама як інструмент просування продукту на ринку розглядається у багатьох роботах, в той час як специфіка рекламної справи практично не висвітлюється – будуть розглянуті в наступному посібнику.

Практика становлення і розвитку малого бізнесу в розвинутих країнах свідчить, що у розбудові саме цього сектору вбачається формування середнього класу.

### **5.3. Теоретичні основи підприємницької діяльності закладів СКС**

В *Основах законодавства України про культуру* зазначається, що діяльність у сфері культури здійснюється на професійній чи аматорській основі у порядку, визначеному цими Основами, законодавством України про підприємства, підприємництво, комерційні організації та об'єднання, а також законодавством, що регулює конкретні види діяльності у сфері культури. Діяльність організацій СКС має два аспекти: змістовний і економічний.

**Змістовний аспект** зумовлений соціально-культурним характером, зміст якого полягає в збереженні, виробництві, розподілі і освоєнні культурних цінностей, в ході чого змінюються відносини і зв'язки між людьми.

Право людини і громадянина на користування досягненнями культури проголошено у статті 27 "*Всесвітньої декларації прав людини*", закріплено в Конституціях багатьох країн.

Змістовний (соціокультурний) аспект діяльності організацій СКС передбачає, з одного боку, наявність у окремих груп населення і осіб певних культурних потреб, з іншого, – наявність у організацій можливостей для їх задоволення. Зупинимось на цьому більш детально.

Людська культура, культурний рівень окремих соціальних груп і конкретного індивіда в кінцевому підсумку визначаються рівнем і

різноманітністю їх культурних потреб. Процес їх формування і видозмінення обумовлений рядом соціально-психологічних факторів, основними з яких, на наш погляд, є:

- демографічні (переважно статево-вікові) особливості груп і індивідів;
- національні традиції;
- ідеологічні і релігійні погляди;
- середовище виховання і проживання;
- загальний культурний і освітній рівень.

Надзвичайно важливу роль у формуванні культурних потреб відіграє інформація. Інформація про розвиток суспільства і культури в економічно розвинених країнах викликає інтерес до певного образу життя і зумовлює, зокрема, появу у населення потреб в продуктах масової культури.

Можна виділити декілька напрямків культурних потреб, які соціальні групи і індивіди нині можуть задовольняти, – це художньо-естетичні, пізнавальні, видовищні, рекреаційні та деякі інші.

Одна з можливих класифікацій культурних потреб відображає підхід до структури культурних потреб через виділення чотирьох “вертикальних” рівнів.

*Перший рівень* включає широкий і достатньо традиційний для певного часу спектр культурних потреб: в певній культурі праці; в трудовій і нетрудовій ситуації, освітні, художньо-естетичні, рекреаційні.

*Другий рівень*, конкретизуючи напрямки потреб, виділяє види культурних потреб. Наприклад, на цьому рівні уточнюються художньо-естетичні потреби: в літературі, музиці, театрі, образотворчому мистецтві.

*На третьому рівні* виділяються специфічні культурні потреби. Наприклад, театр як напрям інтересів отримує на цьому рівні більш чітку форму жанру: драматичний, оперний, балетний, оперета, шоу-програма.

І, насамкінець, *четвертий рівень* класифікації містить окремі культурні потреби (по іншому – типи специфічних потреб). На даному рівні фіксується не просто потреба в певному жанрі театрального мистецтва. Мова йде вже про наявність потреб у послугах конкретних драматичних театрів.

Здатність задовольняти соціально-значущі потреби тісно зв’язані не тільки з рівнем попиту на той чи інший продукт культурної діяльності, але і з ресурсними можливостями (матеріальними, трудовими, фінансовими) соціально-культурної сфери. І тут уже мова йде про

економічний аспект їх функціонування. Він передбачає певний організаційно-правовий статус закладів СКС, наявність матеріально-технічної бази, джерел фінансування, механізмів планування, ціноутворення тощо.

Політичні і соціально-економічні зміни, які відбулися в Україні за останні десять років, висувують економічний аспект діяльності організацій соціально-культурної сфери на передній план. Час, коли економічна сторона в їх роботі практично заперечувалась, безповоротно пройшов.

Важливою особливістю сучасного етапу розвитку СКС є її значна реструктуризація. В ній поряд із традиційними закладами культури і мистецтва (театрами, музеями, бібліотеками тощо) чільне місце зайняли нові високодохідні галузі: кабельне і супутникове телебачення, виробництво аудіо-і відеопродукції, рекламний і модельний бізнеси, антреприза, гральний бізнес, шоу-бізнес, туризм.

Ці організації якісно змінили традиційну уяву про характер соціально-культурної діяльності. СКС у всьому світі розглядається не тільки як виробник і хранитель культурних цінностей, але і як важливий сектор економіки, який забезпечує ріст зайнятості, розвиток наукоємних галузей, значний притік доходів і податкових платежів у державні бюджети.

Констатуючи наявність в діяльності організацій СКС двох аспектів: змістовного і економічного, досить важливо розмежовувати пріоритети кожного з них, а також об'єктивні їх обмежувачі.

Можна припустити, що пріоритет змістовного над економічним закономірно виникає у тих організацій, основне призначення яких полягає у задоволенні духовних і естетичних потреб людей (забезпечення максимальної доступності населення до наявних культурних цінностей).

Таким чином, соціальна орієнтація діяльності ряду організацій СКС, яка обумовлена задачами збереження і відродження вітчизняної культури, неминуче вступає у протиріччя з їх матеріально-технічними і фінансовими можливостями, які складно вирішити самотійно.

В той же час в СКС функціонують організації, для яких економічний пріоритет є природним. При цьому їх діяльність також базується на культурних потребах населення, як правило, в галузі організації відпочинку і розваг. Визначальним тут є стійкий попит на конкретні види діяльності, іноді незалежно від їх значущості.

Очевидно, що дані продукти виробляються, оскільки існує попит на них. До тих пір, поки послуги казино, нічних клубів, шоп-турів тощо

будуть затребуваними споживачами, вони надаватимуться відповідними закладами та організаціями культури із економічною вигодою для них.

Таким чином, соціально-економічна характеристика функціональної ролі організацій СКС визначається в кінцевому підсумку пріоритетом змістовного або економічного аспектів їх діяльності. Тільки держава своєю політикою здатна регулювати цей процес, активно підтримуючи ті організації, в яких пріоритетом виступає змістовна сторона.

Канадські вчені *Г.Шартран* і *К.Маккафі* ще у 1985 р., аналізуючи досвід державної культурної політики в різних країнах, прийшли до висновку про існування як мінімум чотирьох концептуальних установок держави по відношенню до культури: “архітектора”, “натхненника”, “інженера” і “патрона”.

Держава у ролі “архітектора” підтримує і фінансує будь-які прояви культури. Культурна політика при цьому виступає частиною всієї соціальної політики держави, а її метою – загальне поліпшення добробуту народу.

Виступаючи у ролі “натхненника”, держава стимулює приватні і колективні вкладення у культуру, а її фінансова підтримка здійснюється у формі зустрічних субсидій. Роль “інженера” стає можливою для держави лише в тому випадку, якщо вона є єдиним власником матеріальної бази культури. В цьому випадку культурна політика концентрується і направляється на цілі виховання і освіти.

Роль “патрона” передбачає максимальну відповідальність державних чиновників від втручання у творчі процеси, від розподілу державних субсидій некомерційним організаціям культури і мистецтва. При цьому фондами фінансового забезпечення і розвитку культури розпоряджаються ради мистецтв різних рівнів.

Використання на практиці тієї чи іншої моделі культурної політики в значній мірі залежить, з одного боку, від розуміння державного призначення і функцій культури у суспільстві, з іншого, – від конкретної історичної ситуації в країні.

Політичні і економічні реформи 90-х років минулого століття внесли суттєві корективи у взаємовідносини держави і організацій СКС, які мали як позитивні, так і негативні наслідки. До позитивних можна віднести такі явища:

– проголошений і в основному здійснений плюралізм зробив доступними більшість творів мистецтва і літератури, які раніш з ідеологічних міркувань або просто заборонялись, або були доступні вузькому колу осіб;

– поява нових видів організацій (антреприз, відеосалонів, прокатних контор, приватних клубів, художніх галерей, грального бізнесу) зробила ринок культурних послуг більш насиченим і різноманітним;

– багато традиційних закладів культури і мистецтва із скороченням бюджетного фінансування активізували свою діяльність у пошуках додаткових джерел доходу за рахунок нових форм і методів господарювання;

– активізувались міжнародні культурні зв'язки.

Проте політичні і економічні реформи, які проводяться в країні, мають для сфери культури і мистецтв також і певні негативні наслідки. Нова модель культурної політики держави формувалася в умовах економіки, що являла собою такий тип господарського механізму, який поєднував у собі ринкові і планові начала, приватну і суспільну власність на фактори виробництва, капіталізований і соціалізований сектори народногосподарського комплексу тощо.

За таких умов регуляторами економічних відносин в соціально-культурній сфері стали виступати не тільки держава, але й ринок.

Сьогодні соціальні і економічні аспекти діяльності організацій СКС перебувають в стані нестабільності і незбалансованості. Ті організації, для яких соціально-культурна значущість виконуваних ними функцій як завжди залишалась головною, неминуче опинилися в більш складному фінансовому стані, ніж ті, в діяльності яких переважало розуміння економічної вигоди.

#### **5.4. Класифікація суб'єктів підприємницької діяльності**

За класифікацію *Е. Діскіна* існують 18 видів закладів (які ми звели у 9 груп), що здійснюють виробництво і реалізацію продуктів, а також три види підприємств, що беруть участь у створенні матеріально-технічної бази культури:

1) культурно-освітні заклади (клуби, бібліотеки, музеї, парки, зоопарки, центри дозвілля);

2) виставкові зали;

3) театральні-видовищні організації (театри, концертні організації, цирку);

4) навчальні заклади позашкільного естетичного навчання (дитячі музичні, художні школи, школи мистецтв, хореографічні школи);



5) вищі і середні спеціальні навчальні заклади (консерваторії, інститути культури, кінематографії, хореографічні училища);

6) номережа (кінотеатри, кіноустановки, відеотеки);

7) бази і контори прокату; кіностудії; видавництва; редакції газет і журналів; підприємства поліграфічної промисловості; заклади книжкової торгівлі;

8) телеграфні та інформаційні агентства; редакції радіо і телебачення; радіодома; телестудії і телецентри;

9) студії звукозапису; підприємства з виробництва компакт-дисків і компакт-касет.

Крім того, до сфери культури і мистецтва були віднесені:

1) спеціалізовані реставраційні підприємства і майстерні;

2) підприємства з виробництва кіноапаратури, музичних інструментів, світо-і звукотехніки, атракціонів, спеціалізованого технологічного обладнання для оснащення закладів культури, засобів масової інформації, дозвілля;

3) підприємства народних художніх промислів.

У зв'язку з новими явищами, що відбуваються нині у сфері культури і дозвілля, даний перелік можна доповнити такими закладами:

– організації торгівлі і екскурсійного обслуговування;

– нові організації шоу-бізнесу; грального бізнесу; модельні та рекламні агентства тощо.

Не менш важливим є розгляд можливих підходів до класифікації організацій СКС. В основу класифікації можуть бути покладені такі ознаки:

а) форма власності;

б) вид продукту (результат праці);

в) основні напрямки діяльності (функціональна ознака);

г) спосіб господарської діяльності.

Розглянемо більш детально кожен із наведених вище ознак:

#### ***а) класифікація за формами власності.***

До недавнього часу культурно-освітні заклади відносились до різних власників і відомств. Наприклад, розрізнялися державні будинки і палаци піонерів, державні, профспілкові і колгоспні клуби, бібліотеки, палаци і будинки культури. Деякі культурно-дозвільні заклади були власністю КПРС, різних управлінь Верховної Ради та Кабінету Міністрів України, ВЛКСМ, профспілкових організацій тощо.

Сьогодні зруйнована державна монополія практично на всі види соціально-культурної діяльності; профспілки та інші громадські орга-

нізації втратили контроль над більшістю підвідомчих їм закладів, частина з них стали власністю місцевих органів влади, частина була приватизована.

Одночасно в СКС спостерігається поява організацій, які мають приватну або змішану форму власності (казино, нічні клуби, туристичні, рекламні, модельні, журнальні агентства).

Отже, за формою власності заклади СКС нині класифікуються:

- власність держави – державні;
- муніципальна власність – муніципальні;
- приватна власність юридичних і фізичних осіб – приватні;

***б) класифікація за видом продукту.***

За даною ознакою виділяють заклади СКС, що:

- а) виробляють матеріальні продукти;
- б) надають матеріальні послуги;
- в) надають послуги, які мають можливий матеріальний (в тому числі фінансовий) результат;
- г) надають переважно нематеріальні послуги;
- д) здійснюють переважно торгівлю предметами і засобами культури.

До групи “а” слід віднести фірми з виробництва компакт-дисків і компакт-касет; художні студії і майстерні; фабрики народних промислів і сувенірів; типографії, кіностудії, а також майстерні по виробництву театрального реквізиту та декорацій, кіно- і відеоапаратури, музичних інструментів, гральних автоматів тощо.

До групи “б” можна віднести спеціалізовані реставраційні підприємства і майстерні; студії аудіо- і відеозапису, фотостудії.

Група “в” складається з всіх організацій грального бізнесу: казино, тоталізатори; зали більярда, гральних автоматів і комп’ютерних ігор.

Група “г” достатньо багатогранна. В ній можна виділити три підгрупи в залежності від таких видів нематеріальних послуг: культурних, освітніх і інформаційних.

До *першої підгрупи* відносяться: театри, музеї, філармонії, виставкові зали, клуби, центри дозвілля.

До *другої* – позашкільні навчальні заклади естетичного виховання, середні спеціальні і вищі навчальні заклади.

До *третьої* – бібліотеки, архіви, рекламні та інформаційні агентства.

До групи “д” слід включати художні салони і магазини, антикварні магазини і лавки; магазини по продажу музичних інструментів, дисків і касет; книжкової торгівлі тощо.

Всі вищенаведені підгрупи досить мобільні і можуть переходити одна в одну;

***в) класифікація за цільовим напрямком діяльності.***

Функціональна ознака надзвичайно важлива і стосується, в основному, галузі нематеріальних послуг.

Всі напрямки соціально-культурної діяльності можна виділити у дві групи:

- 1) культурне просвітництво і художня творчість;
- 2) відпочинок і розваги.

Під культурним просвітництвом розуміється діяльність архівів, бібліотек, лекторіїв, освітня діяльність різних спеціальних навчальних закладів, відповідна клубна робота, деякі види пізнавального туризму.

*Художня творчість* – це діяльність закладів мистецтв (театрів, концертних організацій, філармоній, цирків), творча діяльність профспілкових художників, скульпторів, майстрів художніх народних промислів, любительська творчість (дітей, підлітків, дорослих) тощо.

В свою чергу, переважно відпочинком і розвагами населення займаються організації шоу-бізнесу, грального та ігрового бізнесу, інші дозвільні заклади;

***г) класифікація за способом господарської діяльності.***

Дана ознака в класифікації закладів СКС надзвичайно важлива для розуміння певних відмін в економічному механізмі, специфіки їх фінансово-господарської діяльності, які зумовлені пріоритетом економічного або змістовного аспектів.

## **5.5. Продукт організацій та закладів СКС**

Ринок кінцевих продуктів і послуг є найважливішою складовою ринкової економіки. Саме тут бажання споживача придбати певні продукти зустрічаються (можуть збігтися, а можуть і не збігтися) з зацікавленістю виробників їх продавати, тобто попит на товари і послуги з боку споживачів зустрічаються з пропозицією товарів і послуг з боку виробників.

СКС в цьому відношенні не є винятком, проте спроби автоматичного перенесення загальних принципів розвитку ринкових відносин

на специфічну галузь, є надзвичайно небезпечними. Маркетинговий девіз ринку: *“Не продавати те, що виробляється, а виробляти те, що продається”*, є доцільним для організацій, для яких над усе виступає економічний результат. В той же час в даній сфері функціонують організації, соціально-культурна орієнтація яких обмежує ефективність підприємництва, оскільки деякі види їхньої діяльності взагалі не можуть розвиватися на основі ринкових регуляторів.

Як уже відмічалось, природа продукту організацій СКС полягає в його здатності задовольняти самі різноманітні культурні потреби людей. Ця властивість зумовлює наявність у продукту певної споживчої вартості. Існувала думка, що мати споживчу вартість для продуктів культурної сфери означає бути *“культурною цінністю”*. До них відносяться:

- культурні потреби *“суспільно розвинених людей”*;
- культурні потреби, задоволення яких є *“одним із способів засвоєння людського життя”*, іншими словами, щоб задоволення не тільки приносило користь, але щоб ця *“користь стала людською користю”*.

Проте продукт сфери культури може і не одержати суспільного визнання, тобто не бути *“культурним благом”*, але мати при цьому певну споживчу вартість. Споживча вартість продукту виникає в момент появи попиту на нього. Якщо продукт не одержує суспільного визнання, але здатний задовольнити потреби конкретних соціальних груп, він без сумніву має певну споживчу вартість. Вона може мати специфіку і проявлятися по-різному, проте розширення меж вивчення продуктів організацій СКС за межі тільки суспільно значущих представляється надзвичайно важливим.

Продукти організацій СКС можуть мати як речову (матеріальну) форму, так і виступати у вигляді різноманітних послуг. Оскільки послуги як специфічний продукт переважають в даній сфері, доцільно розпочати саме з них.

*Послуга*, як правило, не має матеріальної форми, процес її *виробництва і споживання* збігається в часі. Наприклад, екскурсійна послуга існує тільки в момент, коли екскурсивод проводить екскурсію, а екскурсанти слухають; послуги дискотеки надаються, поки лунає музика і відвідувачі танцюють тощо.

*Послуга як продукт* має ряд особливостей – її не можна запасати (екскурсію, концерт, спектакль неможливо зберігати на складі), немож-

ливо переміщати (спектакль, зіграний на різних сценах і різними акторами, є кожен раз окремим продуктом).

*Послуга* в СКС може носити і матеріальний характер (реставрація, відео- і аудіозапис тощо) і відрізняється від нематеріальної тим, що *час виробництва і споживання не збігаються*, але всі інші відмітні характеристики послуги властиві і матеріальній її формі.

Нематеріальні послуги за своїми функціональними особливостями можна розділити на дві групи: а) які виконують безпосередню культурну функцію і б) функцію “передатного механізму”. Доцільність подібного підходу до класифікації нематеріальних послуг зумовлена, *по-перше*, їхньою нерівноцінністю культурного значення в очах суспільства і конкретних споживачів (можна припустити, що для послуг першої групи вона незрівнянно вище і відповідно повинна вище оцінюватися). *По-друге*, різною мірою кваліфікації і майстерності кадрів, які їх надають (для другої групи послуг спеціальна тривала підготовка вимагається далеко не завжди).

*До першої групи слід віднести послуги*, які надаються акторами, читцями, музикантами, співаками під час показу концертів, шоу, спектаклів, проведення лекцій, екскурсій. Сюди ж відноситься надання послуг диригентів, балетмейстерів, хормейстерів, режисерів, педагогів тощо.

*Друга група* послуг включає в себе видачу книг у бібліотеках, показ фільмів у кінотеатрах, послуги з прокату відеокaset, сценічних костюмів і реквізиту. До даної групи можна віднести послуги з продажу предметів художньої творчості: картин, скульптур, іншого антикваріату, виробів народних промислів і сувенірів, книг тощо.

*Не менш важливою є класифікація матеріального продукту*, який створюється галузями соціально-культурної сфери. Матеріальний продукт складає невелику частину від продукту, який виробляється підприємствами СКС. Він носить речовий характер і може зберігати свої споживчі властивості достатньо тривалий час .

Матеріальний продукт неоднозначний і по своєму функціональному призначенню поділяється на засоби і предмети культури. За функціональною ознакою предмети культури це:

- предмети, які мають самостійну культурну цінність;
- предмети-“посередники”, значення яких залежить від того, носієм якої культурної інформації вони є.

До першої групи, зокрема, слід віднести картини, скульптури, вироби народних промислів тощо;

до другої – компакт-диски, аудіо- і відеокасети тощо.

Продукти галузей СКС можуть обумовлювати один одного: споживчий ефект одного продукту (наприклад, роману) може викликати необхідність іншого продукту (екранізації) і навпаки: поява домашнього відео, відео-прокату значно скоротила потреби населення у відвідуванні кінотеатрів.

Характер продукту галузей СКС здебільшого унікальний. З одного боку, якщо функції об'єктів культурних потреб однакові або подібні, то з'являється можливість не тільки їх взаємозаміни, але і певної конкуренції.

З іншого боку, кожен окремий продукт із складу предметів і послуг культури має декілька специфічних споживчих властивостей, що його буває складно замінити іншим (наприклад, у випадку, якщо споживачеві слід придбати конкретний твір, конкретного автора або виконавця, подивитися певний фільм або спектакль).

Розвиток ринкових відносин в СКС зокрема обумовлює необхідність розмежування продуктів на комерційні і некомерційні. В основу такого розмежування можна покласти міру їх соціальної значущості для суспільства, або окремих громадян.

*Комерційний продукт* в значній мірі направлений на задоволення негайних потреб населення, обумовлений високим конкурентним попитом і перебуває під сильним впливом людини. Приймаючи рішення про його виробництво, організація СКС керується, в першу чергу, міркуваннями про прибуток, встановити на нього максимально високі ціни.

На відміну від комерційного, *некомерційний продукт* орієнтований на задоволення високих духовних потреб населення.

Необхідність у розрізненні продукту галузей СКС на комерційний і некомерційний – важлива передумова для визначення міри і форм державного регулювання процесами їх виробництва.

Певна унікальність і в той же час взаємозалежність продуктів організацій СКС зумовлює специфіку їх виробництва і реалізації. Специфіка ця полягає, в першу чергу, у наступному: їх реалізація можлива тільки при наявності у населення вільного часу, духовних запитів і фінансових можливостей.

Можна передбачити, що для мешканців великих міст, навіть при наявності відповідних потреб, нечітка робота громадського транспорту, криміногенна обстановка порою домінує при вирішенні питання про відвідування вечірніх заходів різних закладів культури та мистецтва. Для

сфери туризму має значення наявність вільного часу і платоспроможність населення.

Крім того, культурні потреби (а відповідно, і попит на них) пере-бувають під жорсткою увагою такого суспільно-культурного явища як мода. Мода впливає на виробництво і реалізацію продукту туристичних фірм, видавництв, підприємств шоу-бізнесу.

В ієрархії людських потреб художньо-естетичні потреби у частини населення посідають далеко не перше місце, поки кар'єра і добробут індивіда майже не залежать від рівня його естетичного виховання.

Розглядаючи продукт СКС не можна не зупинитися на механізмі ціноутворення. Кожний продукт СКС має свою соціальну групу споживачів, і чим вище рівень культурних потреб цих груп, тим вищою повинна бути якість запропонованого продукту. При цьому ціна на якісний продукт далеко не завжди висока.

Саме платоспроможність певної соціальної групи буде впливати не тільки на якість виробленого продукту, але і на його ціну (не завжди пов'язану з якістю).

Залежно від призначення продукту розрізняють пільгові, самоокупні, комерційні ціни. Пільгові і самоокупні ціни встановлюють некомерційні підприємства, які ставлять перед собою соціальні цілі – задоволення і формування культурних потреб широких верств населення.

Політика ціноутворення музеїв, більшості театрів, філармоній зв'язана з необхідністю максимізації доступу до продукту їх діяльності. Основним джерелом надходження засобів для таких закладів виступає бюджетне (цілове) фінансування різних рівнів, або з інших побічних джерел (меценатів, спонсорів, різних фондів тощо).

Зовсім по-іншому формується ціна на продукт комерційних підприємств СКС, метою діяльності яких є максимальне вилучення прибутку. Саме тому визначальне значення для них – у формуванні ціни – має спо-живчий попит.

Якщо ж продукт не є унікальним, то в цьому випадку при формуванні ціни, як правило, враховують рівень конкуренції, витрати виробництва, тобто дотримуються звичайних маркетингових вимог. Але і в цьому випадку ціна може бути завищеною або заниженою залежно від цілей виробника продукту.

Особливе значення для закладів СКС має її інфраструктура, яка забезпечує можливість виробництва продукту. В свою чергу, підприємства інфраструктури виробляють власні послуги і продукти, які і до нинішнього часу недостатньо вивчені.

## 5.6. Вторинний продукт і вторинні ринки СКС

Дослідження видів продуктів організацій СКС може здійснюватися ще в одному, на наш погляд, надзвичайно перспективному напрямку: *поділ продукту на основні і вторинні*.

До *основного* відноситься продукт діяльності організацій СКС, який відповідає їх соціально-культурному профілю. Кожна організація СКС випускає конкретні продукти і послуги, які є для неї основними. Так, для театрів основним продуктом є створення спектаклів, для музеїв – експозицій, для кіностудій – кінокартини, для шоу-бізнесу – концертів, для видавництва – книг тощо.

Основний продукт може мати матеріальну форму, бути комерційним і некомерційним.

В той же час, виробляючи основний продукт, організації СКС можуть займатися виготовленням вторинних продуктів. Під *виготовленням вторинних продуктів* розуміється процес відозміни основного продукту, коли не відбувається руйнування його цілісності або соціально-культурної значущості. Дане уточнення досить важливе: деякі види послуг діяльності закладів СКС (організація буфетів, кафе, ресторанів, платних автостоянок тощо) не відносяться, суворо кажучи, а ні до основного, а ні до вторинного продукту, оскільки не мають соціально-культурного значення.

Вторинний продукт не є основною метою діяльності організацій закладів СКС, а покликаний вирішувати наступні завдання:

- збільшення доходності підприємств;
- розширення каналів реалізації основного продукту;
- підвищення значущості, іміджу підприємства;
- виконання функції просування основного продукту.

В комерційних підприємствах вторинні продукти і їх ринки використовуються досить широко. Так, в кінематографі вторинним продуктом є показ фільмів на телестудії, запис на відеокасети. В той же час вторинним продуктом можуть бути футболки, кепки, пластикові та поліетиленові місткості із символікою фільму.

Вторинні продукти, як збільшення доходу і реклами основного продукту, можуть вироблятися і збуватися як комерційними, так і некомерційними закладами (не обов'язково СКС).



У музеїв – вивіз експозицій в інші регіони або країни є вторинним ринком, як і організація виставок із інших музеїв. Буклети, картки, слайди, фільми, відеофільми з експозицій, різні методичні та ілюстративні матеріали для навчальних програм освітніх закладів є вторинним продуктом .

Для театрів – різного роду гастролі, показ спектаклів по телебаченню – вторинні ринки. Відеокасети з кращими спектаклями, аудіо-записи музики і пісень до спектаклю, буклети, фото провідних акторів – вторинний продукт.

Вторинний продукт може створюватися тільки для певного сегменту ринку, а рішення про його виробництво – прийматися тільки після попе-реднього дослідження насиченості ринку.

Думаємо, що нині практично всі некомерційні організації СКС можуть стати підприємствами зі змішаним типом господарювання. Залишаючись по суті некомерційними, вони можуть одержувати доходи від реалізації основного продукту на вторинному ринку і від виробництва вторинного продукту направляти засоби на виконання головних завдань своїх організацій.

Розвиваючи вторинні ринки і створюючи вторинний продукт, вони одержують можливість не тільки збільшити надходження в статтю доходів від підприємницької діяльності, але і підвищити імідж закладу СКС.

Очевидно, що виробництво вторинного продукту у більшості випадків вимагає значних капіталовкладень. Їх пошук, на наш погляд, може здійснюватись за різними напрямками.

По-перше, шляхом продажу ліцензії на виробництво будь-якого із своїх продуктів іншому підприємству і одержання комісійних сум від його реалізації. В цьому випадку організація СКС хоч і втрачає “авторське право” на вторинний продукт, проте може отримати додаткові кошти, наприклад для розширення вторинних ринків свого основного продукту.

По-друге, шляхом залучення інвесторів до виробництва спільного комерційного продукту (наприклад, космічний туризм). В цьому випадку розробка бізнес-плану виробництва і реалізації вторинного продукту допоможе переконати інвестора у доцільності подібного проекту.

Для закладів культури та мистецтв джерелом фінансування виробництва вторинного продукту можуть стати також засоби міжнародних фондів.

На жаль, соціально-економічна значущість вторинних продуктів не усвідомлена поки що ні організаціями СКС, ні вченими, а ні самими

споживачами. В той же час розподіл продукту організацій СКС на основний і вторинний необхідний для визначення перспектив їх розвитку.

Думаємо, що головною передумовою розвитку вторинних продуктів у соціально-культурній сфері України є усвідомлення їх менеджерами того, що наша сучасна держава не може сьогодні виділити необхідні засоби, як би вона не хотіла, які б соціальні програми не розробляла, і що для її збереження необхідно навчитися заробляти гроші самостійно.

### **5.7. Формування фінансових ресурсів закладів СКС**

*Ресурсне забезпечення* – основа успішної діяльності будь-якої організації. Проте для закладів СКС даний фактор відіграє іноді визначальну роль, оскільки зв'язаний із мірою задоволення культурних потреб населення.

В складі ресурсного забезпечення діяльності організацій розрізняють матеріальні, трудові і фінансові ресурси. Для підприємств СКС ці складові є однаково визначальними. Матеріальні, трудові і фінансові ресурси, які входять у класичний для економіки перелік, мають стосовно специфіки СКС цілий ряд особливостей в трактуванні і розумінні. На цих особливостях слід зупинитися детальніше.

Під *матеріальними* ресурсами розуміється вся сукупність знарядь і предметів праці, які мають матеріальну природу і необхідні для досягнення поставлених цілей діяльності підприємства. В організацій СКС для створення і реалізації їхніх продуктів необхідні будівлі, споруди, обладнання, а також різноманітні виробничі та інформаційні засоби культури.

Підприємства і заклади СКС володіють “десятками тисяч пам'яток історії, культури і архітектури, музейними предметами, які здебільшого є унікальними за своєю соціально-культурною значущістю, але в силу недостатності наукової розробки проблем їх ресурсного забезпечення дані цінності здебільшого не мають економічної оцінки”.

Руйнування планово-розподільчих відносин в СКС створило значні труднощі у проблемі забезпечення державних закладів необхідними їм технікою, обладнанням, матеріалами. Якщо раніше матеріально-технічне постачання закладів СКС активно регулювалося державою,

здійснювалося централізовано у відповідності до існуючих нормативів за рахунок бюджетних засобів, то нині тягар основних витрат по придбанню матеріальних ресурсів, по суті справи, покладено на самі заклади. Як наслідок – багато з них недостатньо укомплектовані необхідним обладнанням, професійними кадрами, іншими ресурсами, що приводить до зниження якості наданих ними послуг.

Сьогодні найактуальнішою є проблема впливу професійної компетентності працівників на якість наданих організаціями СКС послуг. Дійсно, більшість випускників спеціальних навчальних закладів, професійно підготовлених до роботи у сфері культури, зайняті в інших галузях народного господарства, а на їх місці працюють менш професійно підготовлені люди.

Як свідчить практика, деякі традиційні професії (бібліотекарі, культурорганізатори, кіномеханіки, керівники художньої самодіяльності тощо) менше затребувані. В той же час у туризмі, шоу-бізнесі працюють люди, як правило, які не мають спеціальної освіти і навичок. Зокрема, слід зазначити й те, що більшість випускників вузів системи культури не здатні працювати в культурно-дозвільних закладах нового типу, оскільки їх не навчили працювати з великою кількістю людей, необхідністю підготовки спеціалістів-кураторів дозвілля тематичних напрямків (які можуть розробляти, наприклад, програми для організації дозвілля бізнесменів).

В умовах становлення ринкових механізмів регулювання економіки України особливого значення для організацій СКС набувають фінансові ресурси. Фінансові ресурси і право на їх використання дає змогу закладам культури організувати соціально-культурну діяльність, придбавати матеріальні ресурси, розраховуватися із власними працівниками та сторонніми організаціями за своїми зобов'язаннями. Фінансові засоби некомерційних організацій СКС відрізняються безліччю джерел формування, їх структура і межі застосування залежать від цілого ряду факторів.

Економічні реформи в соціально-культурній сфері розвивалися в основному у двох напрямках. Ряд державних підприємств переводилися на рейки регульованого ринку з мінімальним державним втручанням в їх діяльність (наприклад, кінематограф, цирки), в інших розвивалися принципи змішаного фінансування, коли бюджетні асигнування доповнювалися надходженнями від платних послуг.

Основними джерелами формування фінансових ресурсів організацій соціально-культурної сфери в даний час є:

- а) бюджетні та інші надходження від замовників;
- б) доходи від платних форм діяльності;
- в) платежі від надання послуг за договорами з юридичними і фізичними особами;
- г) добровільні пожертвування, субсидії, засоби, одержані у складчину;
- д) кредити банків та інші доходи і надходження засобів із перелічених джерел.

Розглянемо можливі надходження засобів із перелічених джерел:

*а) бюджетні асигнування.*

Надходження із бюджетів різних рівнів завжди були традиційним джерелом фінансування соціального розвитку державних закладів культури, оплати праці їхніх працівників.

У відповідності до *“Положення про основи господарської діяльності і фінансування організацій культури та мистецтва”* бюджетні засоби повинні направлятися на наступні цілі:

– заробітна плата працівників закладів СКС (спеціалістів, творчого, управлінського, виробничого і допоміжного персоналу) як тих, що перебувають у штаті, так і залучених за договорами, в тому числі виплати гонорарів авторам;

– господарське утримання приміщень, будинків, включаючи видатки на комунальні послуги, освітлення, опалення, поточний ремонт тощо;

– комплектування бібліотечних фондів, поповнення музейних колекцій, науково-методичну діяльність;

– матеріальне забезпечення художнього втілення творчих задумів (створення нових вистав, показів, підготовку концертних програм, виставок) і підтримка в робочому стані матеріального оформлення вистав, художніх експозицій;

– проведення капітального ремонту; реставраційні роботи;

– оснащення закладів культури і мистецтва технічними засобами і обладнанням.

Наведені в додатку 6 дані свідчать, що витрати державного бюджету на культуру і мистецтво, в реальному виразі мають тенденцію до скорочення, а їх питома вага у валовому внутрішньому продукті (ВВП) протягом всього досліджуваного періоду надзвичайно мала;

*б) доходи від платних форм культурної діяльності.*

Традиційно виділяють такі групи освітніх, інформаційних і культурних послуг, які можуть надаватися споживачу за плату:

– платні заняття в студіях, класах, гуртках, секціях, колективах художньої самодіяльності, технічної творчості, фізичної культури;

– лекції і консультації, тематичні свята, вечори відпочинку і танців, дискотеки, концерти і спектаклі, екскурсії, виставки-продажі тощо;

– послуги обслуговуючого плану: налагодження і прокат іструментів, реквізиту, інвентарю, спорядження, обладнання і апаратури;

– кіно-, фото- і відеообслуговування, користування атракціонами, гральними автоматами, тирами, тренажерами, майстернями;

– послуги з інформаційного обслуговування: фото- і ксерокопіювання, мікрофільмування матеріалів і документів із бібліотечних, музейних та інших фондів, послуги Інтернету.

Сьогодні розмір доходів від платних форм культурної діяльності закладів СКС залежить від таких факторів:

– соціально-культурного призначення послуг;

– міри їх затребуваності конкретними споживачами;

– цінової політики, що передбачає пріоритет комерційних або некомерційних видів діяльності;

– рівня професіоналізму менеджерів;

– загальної економічної ситуації в країні і, як наслідок, від рівня платоспроможності населення.

Підвищений попит на певні послуги закладів культури дає змогу їм встановлювати високі ціни і компенсувати не тільки понесені при цьому витрати, але й одержувати значний прибуток. Наприклад, в даний час стійким попитом користуються послуги, які мають для споживача можливий економічний результат (казино, тоталізатори, гральні автомати, лотереї) і послуги розважального характеру (шоу-програми, нічні дискотеки, стриптиз-шоу тощо).

Для некомерційних організацій визначальною передумовою при формуванні ціни їхнього продукту є соціальна політика забезпечення доступності широких верств населення до культурних благ. В той же час, як показала практика діяльності закладів культури та мистецтв м. Києва, інфляційні процеси і зріст поточних витрат спонукають некомерційні організації культури підвищувати ціни на послуги, незважаючи на значне зниження їх попиту.

### **5.8. Маржинальний підхід у фінансовому плануванні роботи організацій і закладів СКС**

Працюючи в умовах самофінансування (повного або часткового), організації СКС вимушені зіставляти свої витрати із очікуваними доходами, прогнозувати прибуток (чистий доход) з врахуванням еластичності попиту, визначати пріоритетні орієнтири напрямку діяльності.

Розрахунок беззбиткової діяльності – важливий елемент економічної стратегії будь-якого підприємства. Розглянемо більш детально методику розрахунку беззбитковості функціонування організації та визначимо можливість і необхідність її застосування для підприємств соціально-культурної сфери.

Як відомо, витрати будь-якого підприємства можна розділити на постійні і змінні. *Постійні витрати* – це витрати, які залишаються відносно постійними протягом певного періоду і не змінюються внаслідок коливання обсягу виробництва або ділової активності підприємства. *Змінні витрати* – витрати, які змінюються пропорційно обсягу виробництва.

*Рівень беззбитковості роботи підприємства* – це рівень його ділової активності, за якою загальний доход рівний сукупним витратам (перевищення вартості продаж над загальними змінними витратами збігається з загальними постійними витратами). Для підприємства визначити точку беззбитковості означає розрахувати ту мінімальну кількість продукції і послуг, яку слід виробити і реалізувати для покриття своїх постійних витрат.

Визначення точки беззбитковості вимагає розрахунку маржі (контрибуції). *Маржа* – це різниця між доходами від продаж і змінними витратами. Маржа, розрахована на одиницю продукції, визначається як різниця між її ціною і змінними затратами. При цьому свій економічний зміст маржа змінює таким чином: до проходження критичної точки

(точки беззбитковості) вона буде означати частину доходів підприємства, яка йде на відшкодування постійних витрат, після проходження цієї точки – прибуток.

Таким чином, на підприємстві можна відносно точно визначити не тільки обсяг виробництва і реалізації, яка необхідна для забезпечення його беззбитковості, прогнозувати зміну прибутку при змінах обсягу виробництва і ділової активності, але і проводити порівняльний аналіз проектів, віддаючи перевагу більш рентабельному.

Розглянемо методику розрахунку точки беззбитковості на конкретному прикладі ( табл. 15.1).

*Таблиця 15.1*

**Вихідні дані для розрахунків беззбитковості  
виробництва і реалізації аудіо-касет на місяць**

Показник	Одиниця вимірювання	Обсяг
Кількість вироблених і реалізованих касет	тис. шт.	12,0
Виручка від реалізації, всього	тис. грн.	420,0
те саме, одиниці продукції	грн.	35,0
Затрати на виробництво, всього	тис. грн.	300,0
те саме, на одиницю продукції, всього	грн.	25,0
В тому числі:		
оплата праці робітників з нарахуваннями	грн.	11,0
матеріали	грн.	5,0
оренда обладнання	грн.	1,6
оплата праці управлінського персоналу	грн.	1,5
витрати на електроенергію	грн.	2,5
З них на: освітлення приміщення (10%)	грн.	0,25
виробництво (90%)	грн.	2,25
Витрати на реалізацію (комісійні)	грн.	0,75
Витрати на рекламу	грн.	2,0.
Інші витрати	грн.	0,65

На основі наведених даних необхідно визначити:

- 1) точку беззбитковості виробництва;
- 2) прибуток за даним обсягом виробництва і у випадку його збільшення до 15 тис. одиниць на місяць;
- 3) кількість виробів, яку необхідно реалізувати для одержання прибутку у розмірі 9,0 тис. грн.

Для розрахунку точки беззбитковості:

- а) визначаємо постійні витрати фірми; вони складаються із витрат по оренді обладнання 19200 грн. (1,6x12000), оплати праці

управлінського персоналу – 18000 грн. (12000x1,5), реклами – 24000 (12000x2) і електроенергії, яка витрачається на освітлення приміщень – 3000 грн. (12000x0,25);

б) визначаємо маржу на одиницю виробу за умови, що його ціна – 35 грн. мінус змінні витрати (матеріали, оплата праці працівників, витрати на електроенергію, яка використана у процесі виробництва, комісійні) – 19 грн. Таким чином, виходячи з того, що маржа становитиме 16 грн. (35–19), а постійні витрати 64200 грн., визначимо точку беззбитковості.

Точка беззбитковості:  $64200:16=4012,5$  од. $\approx 4013$  касет.

Розрахунок показав, щоб забезпечити беззбитковість роботи, фірма повинна реалізовувати щомісячно не менше 4013 касет.

Для встановлення прибутку при виробництві і реалізації 12000 одиниць визначимо:

а) маржу: 35–19 (16 грн.);

б) кількість виробів, яку фірма реалізує зверх точки беззбитковості:  $12000 - 4012,5 = 7987,5$  одиниць;

в) величину прибутку, оскільки відомо, що після проходження точки беззбитковості маржа показує прибуток від реалізації кожної одиниці продукції. Помноживши пункт а) на пункт б), одержимо прибуток в сумі 127800 грн. ( $7987,5 \times 16$ ).

Для того щоб визначити, як зміниться прибуток, якщо фірма збільшить обсяг виробництва і реалізації виробів до 15000 одиниць, знаходимо:

а) додатковий прибуток від 3000 одиниць продукції:

$16 \times 3000 = 48000$  тис. грн.;

б) очікуваний прибуток від реалізації 15000 одиниць продукції:

$127800 + 48000 = 175800$  грн.

І, насамкінець, для розрахунку обсягу реалізації виробів для одержання прибутку 90000 грн. слід визначити:

а) кількість додаткових виробів, які необхідно реалізувати для одержання прибутку в сумі 90000 грн.:

$90000 : 16 = 5625$  од.;

б) загальний обсяг необхідної реалізації:

$7987,5$  (обов'язкових) +  $5625$  (додаткових) =  $13612,5$  од. $\approx 13613$  касет.

За допомогою викладеної методики можна також одержати відповідь на достатньо важливе для більшості організацій і закладів соціально-культурної сфери питання: якій продукції віддати перевагу?



Наприклад, організація може виробляти два види продукції А і Б (табл.15.2).

Для проведення порівняльного аналізу проектів необхідно визначити точку беззбитковості і маржу для кожного виду продукції.

Таблиця 15.2

**Необхідні дані для визначення точки беззбитковості**

Показник	Вид продукції	
	А	Б
Прогнозована ціна одиниці продукції, грн.	26	70
Змінні витрати на одиницю продукції, грн.– всього	20	38
В тому числі: оплата праці	15	30
матеріали	5	8
Постійні витрати на випуск продукції, тис. грн.	150	250
Очікуваний обсяг продаж, одиниць	25000	10000

Маржа продукції  $\left\{ \begin{array}{l} A = 26 - (15 + 5) = 6 \text{ грн.} \\ B = 70 - (30 + 8) = 32 \text{ грн.} \end{array} \right.$

Точка беззбитковості продукції  $\left\{ \begin{array}{l} A = 25000 (150000 : 6) \text{ одиниць} \\ B = 7812,5 (250000 : 32) \text{ одиниць} \end{array} \right.$

Порівнюючи точки беззбитковості із очікуваним обсягом продаж, можна зробити такий висновок: при існуючому плані реалізації перевагу слід віддати виробництву продукції Б, оскільки достатньо реалізувати 7813 виробів, щоб покрити постійні витрати фірми. Реалізація решти 2187 виробів дасть змогу одержати прибуток у розмірі 83106 грн. (38x2187).

Що ж стосується продукції А, то точка беззбитковості збігається з планом реалізації. Це означає, що доходи від продажу продукції виду А відшкодують витрати, але не зможуть приносити прибутки.

Розглянута методика може бути придатною в першу чергу для підприємств соціально-культурної сфери, які виробляють матеріальний продукт (наприклад, фірми по виробництву музикальних інструментів, книжкові і журнальні видавництва, сувенірне виробництво, студії звукозапису тощо). Проте і організації, які зайняті наданням послуг, також можуть використовувати подібного роду розрахунки для фінансового планування своєї діяльності.

Для комерційних підприємств соціально-культурної сфери (турфірми, казино, приватні клуби, кінотеатри тощо) розрахунок рівня беззбитковості при організації кінопрокату, концертів, дискотек – важливий момент при визначенні їхніх доходів. Наприклад, власники кінотеатрів, розрахувавши точку беззбитковості, можуть визначити мінімальну кількість сеансів, необхідну для покриття витрат по придбанню права показу конкретного фільму та інших постійних витрат (маржа в цьому випадку буде розраховуватися як різниця між очікуваним валовим збором від одного сеансу і змінними витратами). В той же час розрахунок беззбитковості можливий і для визначення оптимальної величини валового збору від одного сеансу (маржа = ціна білета – змінні витрати на одного глядача).

Для туристичних фірм розрахунок точки беззбитковості дає змогу визначити кількість путівок, які реалізуються на конкретний тур. У випадку, якщо точка беззбитковості виявиться набагато вище, ніж реальний обсяг продаж, необхідно буде коригувати або ціну туру, або структуру витрат. Для фірми, яка займається організацією гастролей, визначення точки беззбитковості дозволяє скласти оптимальний графік гастролей тощо.

Перераховані приклади відносяться до комерційних організацій, в яких обсяги реалізації послуг відносно великі. У випадку надання одиничних послуг (наприклад, проведення зустрічі Нового року, фінал конкурсу “Міс Україна” тощо) розрахунок рівня беззбитковості досить простий, оскільки матимуть місце тільки постійні витрати. Маржа, розрахована як різниця між очікуваними доходами (валовим збором) і витратами, буде означати прибуток.

Не менш важливими приставляються проблеми беззбитковості роботи некомерційних підприємств СКС. Для театрів, музеїв, бібліотек розрахунок рівня беззбитковості дає змогу більш раціонально використовувати асигнування із бюджету, інші інвестиції, здійснювати розумну цінову політику, що зробить їхню роботу економічно стабільною.

Отже, діяльність підприємств і закладів СКС вимагає наявності матеріальних, трудових і фінансових ресурсів. З економічної точки зору діяльність підприємств перш за все повинна характеризуватися фінансовими ресурсами. Джерелами їх формування виступають: для комерційних організацій – власні доходи і банківські кредити; для некомерційних – бюджетні асигнування, доходи від платних форм соціокультурної діяльності, соціально-творчі замовлення, надходження

від фізичних і юридичних осіб, а також доходи від підприємницької діяльності.

До особливостей фінансового планування діяльності організацій СКС відносяться: пріоритет короткострокового планування, багаторівневий характер планування. Комерційні і некомерційні організації вимагають різного підходу до процедури складання своїх бізнес-планів, зокрема фінансових планів.

Діяльність організацій СКС у ринкових відносинах зумовлена ужорсточенням вимог до економічних результатів. Саме з цією метою і доцільно використовувати маржинальний метод фінансового планування.

### **5.9. Необхідність державного регулювання розвитку культури та мистецтв**

Початок ХХІ століття показав, що світова культура як духовна основа людського життя не менш, ніж моральні, етичні цінності, зазнає серйозної кризи. Економічний прагматизм, витіснення гуманітарного начала із суспільного життя перетворилися у повсякденну практику і політику.

Нинішні умови демонструють зростаючу загрозу для світових національних культур, яка виходить перш за все від комерціалізації культурних процесів, спекулятивного пристосування культури для величезних мас споживачів за допомогою новітніх технологій.

Слід констатувати, що нездатність багатьох закладів дозволити одержувати доходи від платних послуг і підприємницької діяльності суперечить розповсюдженій думці про їхні невисокі комерційні можливості.

Учасники парламентських слухань Верховної Ради України: “Українська культура: стан та перспектива розвитку”, які відбулися в травні 2004 р., обговорили питання реалізації державної політики в галузі культури, визначили, що стан розвитку культури в Україні та її державна підтримка є незадовільними. Це не відповідає прагненням і можливостям незалежної держави, яка декларує свої наміри щодо створення суспільства загального добробуту.

Таким чином, кризова ситуація в культурі і мистецтві в даний час характеризується:

– зниженням потреб у традиційних видах мистецтва, певною втратою інтересу до вітчизняної культури;

– збільшенням потреби у продукції масової культури різних жанрів: літератури, кіно, музики, видовищних видів діяльності.

Більшість спеціалістів (філософи, культурологи) зв'язують дані тенденції із входженням України у ринок, а зниження культурного рівня населення намагаються пояснити агресивною рекламою західних товарів і західного образу життя в цілому. Подібні точки зору справедливі тільки почасти.

Ринок сприяв виникненню альтернативних форм соціально-культурної діяльності, нових форм проведення дозвілля, які були відсутніми до перебудови, запропонував нові види культурних продуктів, які користуються стійким попитом на заході. При цьому продукти масової культури, привнесені із заходу, в очах багатьох українців, особливо молоді, мали притягуючу силу, оскільки відрізнялися новизною, яскравістю простого сприймання, видовищністю. Зрозуміло, що вини “ринкових відносин” в тому, що значна частина молоді і підлітків потяглася саме до масової, а не елітарної культури, немає.

Розширення “культурного асортименту” відбувалося не тільки за рахунок виникнення і поширення масової культури.

Головна причина даного явища полягає в тім, що деякі види вітчизняних продуктів сфери культури і мистецтва не змогли витримати конкуренції із продукцією масової культури заходу з тих чи інших причин.

Держава в цих умовах повела себе непослідовно. Декларуючи пріоритет збереження, відродження і розвиток національної української культури законодавчо, вона, по суті справи, потурбувалася тільки про збереження інфраструктури культури шляхом виділення бюджетних засобів на утримання закладів культури і мистецтва (і то не в повному обсязі).

Одним із суттєвих наслідків ринкових реформ в Україні є не тільки реструктуризація цієї сфери, але також і виникнення нових типів організацій культури і дозвілля, які є недержавною власністю.

Реформи системи управління закладами СКС привели до послаблення регулюючої ролі Міністерства культури і мистецтв України. Воно втратило монопольне право при вирішенні організаційно-економічних питань функціонування закладів культури і мистецтва. Сьогодні існують органи управління (комітети, державні служби тощо), які мають рівні права і повноваження міністерства. В результаті при виникненні міжвідомчих конфліктів Міністерство культури і мистецтв, яке

формально відповідальне за розробку і реалізацію культурної політики держави, не має можливості координації, оскільки не володіє достатніми адміністративними і територіальними можливостями.

Таким чином, політика управління закладами СКС, яка складається в Україні, з точки зору горизонтальної ієрархії – це політика органів, незалежних один від одного, в різних секторах сфери культури і мистецтва. З точки зору вертикальної ієрархії, – це прагнення центру перекласти відповідальність за утримання цих закладів на регіональні і місцеві органи влади при збереженні існуючої системи концентрації важелів управління і механізмів фінансування на загальнодержавному рівні.

Крім того, економічні результати діяльності закладів СКС не можна розглядати поза впливом її соціокультурної складової. Наприклад, розширення мережі традиційних видів закладів культури і мистецтва сьогодні, із економічної точки зору, недоцільно.

Подальше підвищення цін на білети в театрах, музеях, філармоніях може деякою мірою підвищити їх доходність, проте зробити їх відвідування для більшості населення недоступними. Зв'язок між тенденціями зниження кількості відвідувань і ростом цін на культурні послуги говорять про наявність верств населення із високими культурними запитами, але з низькою платоспроможністю, яка не дає змоги їм користуватися послугами закладів культури і мистецтва в повному обсязі. Наявність потенційних споживачів культурних благ, які не мають фінансових можливостей для задоволення своїх духовних потреб, суперечить конституційним гарантіям загальнодоступності цих благ.

Завдання з відродження і розвитку вітчизняної культури в Україні практично не реалізується, оскільки предметом фінансування є не творча або дослідницька діяльність закладів, не створення конкурентних культурних цінностей, а утримання закладів і їх працівників.

Виявлені причини і ознаки кризової ситуації зумовлюють необхідність докорінного перегляду принципів державного регулювання діяльності організацій культури і мистецтва. При цьому предметом адміністративно-правового і економічного регулювання в сфері культури і мистецтва, на нашу думку, повинні стати:

– соціально-культурна значущість створюваних продуктів, міра їх участі у процесі збереження і розвитку вітчизняної культури в Україні;

- спрямованість вкладення бюджетних засобів, тобто виділення напрямків діяльності організацій культури і мистецтва, які потребують пріоритетної фінансової підтримки;
- структура фінансових ресурсів державних закладів культури і мистецтва: співвідношення (питомої ваги) власних і бюджетних засобів.

### **5.10. Форми і методи державного регулювання діяльності закладів СКС**

Проблема вибору і поєднання форм і методів державного регулювання діяльності закладів культури і мистецтва – одна із найважливіших і дискусійних не тільки в Україні, але і для інших країн СНД. Слід при цьому відмітити, що у всіх випадках мова йде не про принципову відмову у необхідності *державного регулювання культурних процесів* в країні, а про його межі і сфери, об'єкти і суб'єкти, форми і методи, про соціальну ангажованість і направленість.

Високорозвинені країни надзвичайно важливу роль відводять регуляторній політиці уряду, в тому числі і в галузі культури та мистецтва.

Уже протягом перших “ста днів” діяльності нового президента США Ф.Д. Рузвельта були закладені основи політики державного втручання у головні галузі економіки – промисловість, сільське господарство, банківську систему. Був також намічений ряд реформ у соціальній сфері. Теоретичною базою цієї політики, яка одержала назву “новий курс”, стали ідеї англійського політика і економіста *Дж.М. Кейнса*, згідно з якими капіталізму в період панування монополій необхідне активне державне регулювання економікою.

Проте першим президентом США, який відводив культурі і мистецтву, літературі і музиці перше місце в житті нації був, все таки *Дж. Кеннеді*: “*Стимулювання культурних процесів, в самому широкому розумінні слова, є безперечно функцією нації*”, – відмічав він. Доречно також згадати слова міністра праці США *А. Гольберга*, який розглядав мистецтво як нову категорію, що входить у сферу соціальної відповідальності американського суспільства. Він зазначав, що державна політика в галузі культури повинна виходити із шести основоположних принципів: 1) суспільна підтримка; 2) приватне патрунування на рівні окремих осіб; 3) пожертвування корпорацій; 4) створення професійних союзів федеральних штатів; 5) широка участь в культурному житті федерального уряду; 6) всенародна відповідальність за культуру нації.

Державні асигнування на культурні потреби слід виділяти на паритетних засадах з приватним бізнесом (табл.15.3).

Таблиця 15.3

**Показники діяльності театрів, музеїв та бібліотек України**

Заклад	Роки					
	1985	1990	2000	2005	2012	2014
<b>I. Театри</b>						
Кількість професійних театрів	89	125	131	135	132	113
В тому числі:						
опери та балету	6	7	6	7	7	7
драми та музичної комедії	48	82	87	88	86	86
Кількість відвідувань театрів за рік, млн.	20,7	17,6	5,7	6,2	6,7	5,4
В середньому на один театр, тис.	232,6	140,8	43,5	45,7	45,6	47,8
<b>II. Музеї</b>						
Кількість музеїв (включаючи філіали)	174	214	378	437	592	543
Кількість відвідувань музеїв за рік, млн.	32,5	31,8	16,6	18,9	22,4	14,2
В середньому на один музей, тис.	186,8	148,6	43,9	43,2	43,2	26,2
<b>III. Бібліотеки</b>						
Кількість масових та універсальних бібліотек, тис.	6,6	25,6	20,7	15,1	14,7	16,9
Бібліотечний фонд, млн. примірників	419	419	343	146	146	258
В середньому на одну бібліотеку, тис. примірників	15,8	16,4	16,6	9,7	9,7	15,3

Отже, в період президентства Дж. Кеннеді особливої уваги приділялося проблемі розподілу відповідальності за культуру нації між державою і приватним бізнесом.

Спеціальний помічник президента в справах мистецтв *А.Хекшер* дійшов висновку, що направляючою силою американської нації може бути тільки уряд. *“Я ні в якій мірі не сумніваюсь в тому, що існує відповідність між мистецтвом у його сучасних формах, а також прийнятими у суспільстві критеріями і смаками. Таким чином, необхідно надати можливість уряду прийняти такі кроки, щоб встановити дану відповідність на всіх рівнях. Відокремлення мистецтва від життя може обернутися справжнім лихом для нашого суспільства”*. А. Хекшер вказував, що для США культурне будівництво важливіше польоту на Місяць і що для керівних кіл єдиним способом запобігання вже розпочатої духовної кризи американського суспільства є визнання форми і узгодженості нашої цивілізації. Наше суспільство не є суспільством патронів і меценатів. Це суспільство, в якому достатньо політичних і суспільних, а також цілого ряду інших організацій, які перебувають під

безпосереднім урядовим контролем. Отже, підтримка культури і мистецтва повинна здійснюватися тільки за зазначеними вище каналами.

У сучасній економічній літературі до інструментарію державного регулювання прийнято відносити:

- 1) адміністративне та правове регулювання;
- 2) пряме та непряме економічне регулювання.

*Правове регулювання* здійснюється в межах цивільного (господарського) законодавства через систему норм і правил.

*Адміністративне регулювання* здійснюється шляхом ліцензування і квотування, контролю над цінами і доходами, валютними курсами, обліковими відсотками тощо.

Названі методи державного регулювання мають силу наказу і, як правило, не опираються на економічні інтереси та стимули.

Пряме економічне регулювання носить максимально адресний характер і здійснюється у формах безповоротного цільового фінансування секторів, територій і організацій. Цільове фінансування може здійснюватися як у формі прямого субсидування (дотації, допомоги, доплати із спеціальних бюджетних і позабюджетних фондів різних рівнів), так і у формі пільгового кредитування.

*Непряме економічне регулювання*, як правило, носить автоматичний і безадресний характер і передбачає широке використання важелів кредитно-грошової, податкової, валютної, зовнішньоекономічної (в тому числі і митно-тарифної) політики. Сфера культури і мистецтва як і будь-яка інша сфера економіки, перебуває під певним впливом адміністративних, правових і економічних методів державного регулювання.

### **5.11. Стимулювання підприємницької діяльності некомерційних організацій культури**

Бюджетний дефіцит, відсутність альтернативних (позабюджетних) джерел фінансової підтримки некомерційних закладів, а також відсутність чітких пріоритетів у розвитку культури і мистецтва зумовлює зниження ефективності їх застосування. В цій ситуації суттєвим доповненням в структурі фінансових ресурсів закладів культури і мистецтв могли б стати доходи від їх підприємницької діяльності.

Сучасна стратегія державного регулювання підприємницької діяльності закладів культури і мистецтв (як правового, так і еконо-



мічного) повинна, на наш погляд, бути націленою вже не стільки на її дозвільний характер, скільки на активне стимулювання.

На жаль, неоднозначна інтерпретація ряду законів конкретними владними структурами; нечіткі, а інколи суперечні їх формулювання, привели до того, що бажані процеси активізації самостійної фінансово-господарської (в тому числі підприємницької) діяльності державних, муніципальних та інших закладів культури і мистецтв не тільки не стимулюється, але й стримуюються, а їх залежність від асигнувань із бюджетів різних рівнів суттєво зросла.

Для активізації підприємницької діяльності закладів культури і мистецтв в першу чергу слід ліквідувати правові тлумачення наступних понять: “платні послуги” (платні форми культурної діяльності) і “підприємницькі види діяльності”, “чистий дохід від основних видів культурної діяльності” і “прибуток від підприємницької діяльності” як об’єктів оподаткування. Це необхідно зробити, оскільки на практиці держава в особі різних органів законодавчої і виконавчої влади ці поняття трактує по-різному, входячи інколи у явне протиріччя. Дане твердження може бути підкріплене конкретними прикладами.

Платні форми культурної діяльності (організація концертів, виставок, показ спектаклів, проведення фестивалів, свят, вечорів відпочинку, дискотек, платна курсова і гурткова мережа) і доходи від них включаються до складу єдиного фонду грошових засобів. При цьому сума перевищення доходів над витратами при наданні платних культурних послуг населенню є чистим доходом закладу залишається у його розпорядженні і податком на прибуток не обкладається.

В той же час платниками податку на прибуток є юридичні особи, які здійснюють підприємницьку діяльність. Отже, у некомерційних організацій культури і мистецтв прибуток створюється лише в тому випадку, якщо вони здійснюють різні види саме підприємницької діяльності. При цьому в *Основах законодавства про культуру* подається досить чіткий перелік видів діяльності, які стосовно закладів культури слід вважати підприємницькими. Із нього ще раз видно, що статутні види культурної діяльності до підприємницької не відносяться.

Численні публікації останніх років свідчать: для багатьох керівників закладів культури боязнь опинитися “заручником” податкових органів (бояться “заробити”, а то “відберуть”) є стримуючим мотивом для розвитку не тільки підприємницьких форм діяльності, але навіть традиційних видів платних культурних послуг.

Ефективне стимулювання підприємницької діяльності (як і платних форм культурної діяльності) закладів культури і мистецтва неможливе без:

– безумовного звільнення від оподаткування суми перевищення доходів над витратами в частині надання платних культурних (статутних) послуг;

– звільнення від сплати податку на прибуток, одержаний від підприємницької діяльності, якщо він повністю йде на зміцнення матеріально-технічної бази закладів культури.

При цьому тут не стоїть питання про розробку нового законодавства, мова йде про чітке виконання хоч би тих законів і положень, які прийняті Верховною Радою України та іншими законодавчими органами. Без відновлення (довільно відмінених) податкових пільг, всі зусилля по активізації підприємницької діяльності некомерційних організацій культури будуть безпідставними.

Для тих закладів культури і мистецтв, керівники яких все ж намагаються розвивати підприємницьку діяльність, найбільш характерною її формою є передача приміщень в оренду стороннім організаціям. Переваги даної форми очевидні: вона не вимагає будь-яких додаткових вкладень (що в сучасних умовах немаловажне), але дає змогу мати досить стабільний доход. На жаль, на практиці здебільшого орендні відносини приносять орендодавцям проблем більше, ніж доходів.

Стимулювання розвитку підприємницької діяльності некомерційних організацій культури, на наш погляд, повинне здійснюватися державою всіма наявними у її арсеналі методами для створення прямої заінтересованості як їх керівників (поки що деякі органи державної влади їх скоріше карають, ніж стимулюють), так і потенційних інвесторів.

Цільові трансферти, пільгові кредити (під гарантії держави) при виробництві вторинного продукту і освоєнні вторинних ринків, виділення бюджетних асигнувань не на “проїдання”, а на зміцнення матеріально-технічної бази, яка дає змогу здійснювати якісний (тому що користуватиметься комерційним попитом) продукт, стимулювання спонсорської і меценатської підтримки соціально-культурної діяльності завдяки не тільки збільшенню податкових пільг, але створенню для них атмосфери поваги і пошани, – ось неповний перелік того, що необхідно зробити державі. В противному випадку СКС буде утриманкою держави.

## РОЗДІЛ VI

### КОМУНІКАЦІЇ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ФІРМИ У ЗОВНІШНЬОСМУ СЕРЕДОВИЩІ БІЗНЕСУ

#### 6.1. Комунікації підприємницької фірми з контрагентами

Здійснюючи логістичний цикл, підприємницькі фірми постійно взаємодіють зі своїми контрагентами, клієнтами, конкурентами і з громадськістю. Внутрішнє функціональне середовище підприємницької фірми і зовнішнє для неї середовище бізнесу активно впливають один на одного, що ми спостерігали, вивчаючи матеріал попередніх розділів. Тому, однією із найбільш важливих задач для підприємницької фірми є налагодження зовнішніх комунікацій.

Під **комунікаціями** підприємницької фірми слід розуміти сукупність контактів, які дана фірма встановлює і відтворює в процесі свого функціонування. Створення, підтримка і розвиток комунікацій доцільно розглядати в якості специфічної і самостійної функції, яку необхідно виконувати підприємницькій фірмі, іншими словами – як рівноправний елемент функціонального середовища даної фірми.

Сукупність комунікацій підприємницької фірми має спільні властивості. **Зміст комунікацій** завжди пов'язаний із змістом, властивостями і складом предметів (об'єктів), що зумовлюють ділові інтереси різних суб'єктів бізнесу. Дані інтереси можуть бути взаємними, протилежними і нейтральними.

**Взаємність інтересів** суб'єктів бізнесу полягає в тому, що у розвитку того чи іншого об'єкта діяльності однаково зацікавлені всі учасники комунікацій. Наприклад, у випічці високоякісного хліба зацікавлені і суб'єкти хлібопекарського виробничого бізнесу, і комерсанти, які володіють магазинами з продажу хліба, і споживачі, і акціонери хлібзаводів. Тому кожний із названих суб'єктів бізнесу зацікавлений у розвитку інших, а комунікації між ними виконують **інтегруючу роль**.

**Протилежність інтересів** суб'єктів бізнесу полягає в тому, що учасники комунікацій зацікавлені у розвитку того чи іншого об'єкта діяльності по-різному, причому неспівпадання ділових інтересів суб'єктів бізнесу породжує комунікації у формі **конкурентного протистояння** між ними. Конкурентами є, наприклад, продавці і покупці однойменних товарів, які поживлено сперечаються між собою з приводу ціни, якості, споживчих властивостей кожного товару і можливостей його після

продажного обслуговування. Конкурентними за змістом виявляються і комунікації між контрагентами в процесі підготовки і укладання угоди, так як кожна сторона угоди завжди прагне нав'язати іншій свої умови контракту. Насамкінець, конкурентами виступають, природно, постачальники однойменної продукції (цей вид комунікацій „**абсолютної конкуренції**”).

В реальному житті взаємозв'язок і протилежність ділових інтересів суб'єктів бізнесу часто проявляється в одних і тих же комунікаціях. Наприклад, звернемося до уже розглянутого випадку з випічкою хліба. Інтереси всіх учасників хлібного бізнесу виявляються не тільки взаємними, але й протилежними, і всі вони, перераховані вище, на ділі є не тільки контрагентами і клієнтами один одному, але й конкурентами. Цей вид комунікацій необхідно визначити як „**відносну конкуренцію**”. І абсолютна, і відносна конкуренція є формами комунікацій всіх суб'єктів бізнесу, ми ж у подальшому будемо розглядати тільки відповідні комунікації в галузі підприємницького бізнесу.

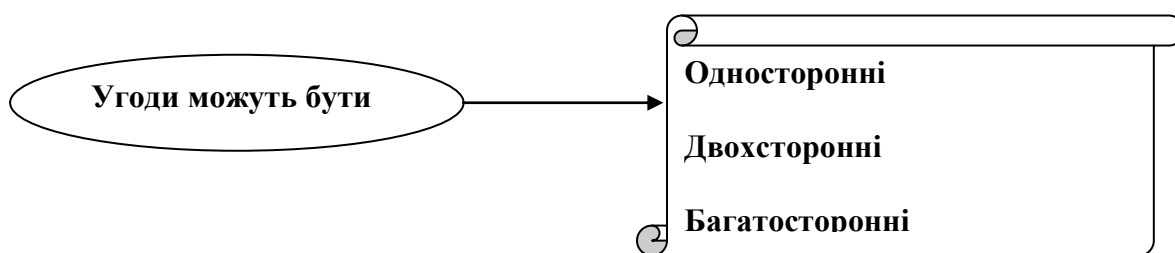
**Нейтральність інтересів** суб'єктів бізнесу полягає в тому, що об'єкти інтересів одних із них є такими ж по відношенню до інших суб'єктів бізнесу лише побічно. Наприклад, більшість громадян України зацікавлена у високому рівні обороноздатності держави або ж в успішному виступі національних збірних спортивних команд на міжнародних змаганнях. Проте, специфічні ділові інтереси, пов'язані з виробництвом і збутом озброєння, або ж з підготовкою спортсменів до виступу є надбанням відповідних видів бізнесу. Нейтральність інтересів суб'єктів бізнесу може мати взаємну і протилежну направленість (наприклад, футбольні болільники можуть по-різному відноситися до гри тих чи інших національних клубних команд), і вона завжди проявляється завдяки **спільним соціальним комунікаціям**.

Мотиви, внаслідок яких фірма визнає за необхідне вступити у комунікації (або відкрити комунікації), бувають різними за конкретним змістом. Оскільки, виконуючи комунікаційну функцію, фірма керується стратегічними, оперативними і кон'юктурними установками, комунікації фірми також можуть бути стратегічними, оперативними і кон'юктурними. Дані комунікації можуть бути в подальшому довгостроковими і короткостроковими, простими (двохсуб'єктними) і складними (багатосуб'єктними).

Технологічно комунікації підприємницької фірми завжди являють собою сукупність дій даної форми по відношенню до інших

суб'єктів бізнесу з **приводу** об'єктів комунікацій. Ці дії включають співробітництво суб'єктів бізнесу, в тому числі комерційні взаємовідносини і спільну діяльність, конкурентне протистояння один одному, а також розповсюдження особливим способом складеної інформації про себе, або, в тих межах, у яких це не заборонене законом, – про інших суб'єктів бізнесу (така інформація називається **комунікатом**) і прийняття зустрічної інформації іззовні. Способи організації фірмою дій по відношенню до інших суб'єктів бізнесу, в тому числі засоби розповсюдження комунікатів називаються **інструментами комунікації**. Сукупність інструментів комунікації фірми з різними суб'єктами бізнесу утворює **канали комунікації**.

В залежності від технології застосування комунікації підприємницької фірми доцільно підрозділяти на **прямі і непрямі** (здійснюються через посередників). Використання непрямих комунікацій пов'язане із делегуванням останнім окремих функцій в сфері здійснення певних дій у зовнішньому середовищі бізнесу, а також розповсюдження і прийняття комунікатів. Посередники як особливі суб'єкти бізнесу вже неодноразово поставали на сторінках посібника, а окремим видам посередницької ділової діяльності (прямі і непрямі канали руху товарів, інвестиційне посередництво, інформаційний і експертний бізнес, бізнес на ринку праці) подавалася певна характеристика. Нижче ми детальніше познайомимося і з іншими проявами опосередкованих і прямих комунікацій фірми (рис.6.1).



*Рис. 6.1. Види угод*

Комунікації підприємницької фірми із контрагентами виступають у вигляді угод. Підприємницькі угоди можуть бути двосторонні і багатосторонні і навіть односторонні. **Односторонньою** вважається угода, для здійснення якої необхідно і достатньо вираження волі однієї сторони. Тому вона створює зобов'язання лише для однієї особи, яка здійснила угоду, а для інших фізичних і юридичних осіб може

створювати зобов'язання тільки за узгодженням з цими особами, або ж в особливих випадках встановлених законодавством.

Наприклад, будь-яка підприємницька фірма може дати також будь-якому суб'єкту посередницького бізнесу довіреність на ведення справ і підпису від свого імені угод на купівлю сировини, машин, обладнання для організації виробництва, або ж для реалізації виготовленої продукції. Вказаний у довіреності посередник одержує в цьому випадку права, яких у нього раніш не було.

Специфічним інструментом односторонньої угоди є також оферта. Даним інструментом активно користуються суб'єкти підприємницького бізнесу в процесі ініціювання ними нових угод, як правило, ф'ючерсних.

**Комерційна пропозиція або оферта** (від англ. commercial offer), являє собою письмове або усне повідомлення про намір вступити у юридично зобов'язуючу угоду.

Оферта складається для письмового оформлення пропозиції потенційному партнеру про співробітництво або про діловий контакт. Вона містить інформацію, яка представляє конкретні умови угоди, наприклад, вартість товару, спосіб його передачі, порядку проведення розрахунків. В даному випадку, зробивши таку пропозицію, суб'єкт підприємницького бізнесу, як правило, бере на себе зобов'язання, які повинні дотримуватися протягом строку, що й обумовлюється в тексті.

Для укладання двохсторонньої угоди необхідне дотримання узгодженої волі двох сторін, а для укладання багатосторонньої угоди необхідне дотримання узгодженої волі трьох і більше сторін. **Узгодженість волі** різних сторін (цей юридичний термін використовується в Цивільному кодексі України при характеристиці угод) необхідна тому, що будь-яка угода між суб'єктами бізнесу, укладена за примушенням, а не по добрій волі, може бути визнаною недійсною.

Аналіз, сегментування ринку і позиціонування товарів підприємницькою фірмою-виробником повинні завершуватися укладанням ф'ючерсної двосторонньої або багатосторонньої угоди, виконуючи яку фірма в послідуючому приступить до здійснення конструкторської, виробничої, збутової та інших функцій.

Укладанню ф'ючерсної угоди між двома і більше суб'єктами підприємницького бізнесу передують процедура узгодження форми угоди і деякого числа умов, до яких відносяться:

- наявність двох (або більше) об'єктів, що являє інтерес для потенційних сторін угоди і тому є ціннісно-значущими об'єктами;
- опрацювання узгоджених умов здійснення угоди;
- узгоджений час здійснення (укладання) угоди;
- узгоджене визначення місця проведення угоди.

Розрізняють три основні форми угод: усні угоди, прості письмові угоди, нотаріальні письмові угоди. Угода може бути здійснена усно, якщо із поведінки суб'єкта бізнесу очевидна його воля здійснити дану угоду. При цьому виразом волі вказаного суб'єкта бізнесу здійснити угоду може бути визнана не тільки його усна заява, але й мовчання.

Угода у письмовій формі (нотаріальна, або проста, яка не вимагає обов'язкового нотаріального затвердження) повинна бути здійснена шляхом складання документа, який відображає його зміст і підписаного всіма суб'єктами бізнесу, які виступають сторонами угоди, або ж уповноваженими ними особами. Такими документами є, як правило, угоди і контракти різних видів.

**Договір (контракт)** – це згода двох або декількох суб'єктів бізнесу про встановлення, зміну або припинення цивільних прав і обов'язків у взаємних відносинах.

Договір (угода) укладається частіше всього за допомогою направлення оферти (пропозиції укласти угоду) однією із сторін майбутньої угоди і її акцепту (прийняття пропозиції) іншою стороною.

В такому договорі фіксуються зобов'язання, згідно яких одному із суб'єктів бізнесу необхідно здійснити на користь іншого суб'єкта бізнесу певні дії, наприклад, передати майно, виконати роботу, виплатити гроші. В договорі може бути, скажімо, зафіксовано, що „продавець продає, а покупець купує офісні меблі на суму 10 млн. (десять мільйонів) грн.” Цей запис формує сукупність зобов'язань і продавцю і покупцю. Один із згаданих суб'єктів підприємницького бізнесу приймає на себе даним договором зобов'язання продати товар на цілком зазначену суму, а інший – приймає зобов'язання купити товар на цю ж конкретну суму.

Безпосередньому укладанню договору (контракту) передують ряд етапів. Спочатку, в процесі аналізу і сегментування ринку підприємницька фірма здійснює пошук і вибір підходящих партнерів. Цей етап можна вважати частиною маркетингового дослідження відповідного сегменту ринку.

Пошук і вибір партнера повинні опиратися на достовірні відомості про суб'єктів бізнесу, які функціонують в середині вибраного сегменту, або ж рядом з ним. При виборі партнера дуже важливо знайти

аргументи, які стверджують його здатність, або нездатність виконати ті зобов'язання, які підприємницька фірма хотіла б на нього покласти.

Дослідження ринкового сегменту продовжується далі в процесі переговорів з потенційними партнерами по бізнесу. Переговори – це, як правило, спосіб пошуку спільного рішення двома або рядом підприємницьких фірм у формі торгу з приводу взаємоприйнятих умов угоди. Кожний із потенційних учасників угоди прагне нав'язати іншим сторонам свої ділові інтереси, відстоює їх, використовуючи різні відомі йому прийоми ділового спілкування. Кожний суб'єкт підприємницького бізнесу прагне при цьому зайняти найбільш вигідну для нього позицію, поставивши партнера по перемовинах в позицію невиконання.

Основним предметом дискусій під час перемовин є умови виконання угоди. До складу цих умов включаються способи проведення угоди (за участю посередників, або ж без участі посередників), асортимент продукції (або послуг), споживчі властивості даної продукції, її якість, ціна, способи транспортування і постачання продукції, способи оплати угоди.

**Прямі угоди** (угоди, укладені без посередників) мають такі особливості:

- покупець абсолютно впевнений в тім, що він одержує саме той товар, який йому потрібний;

- в процесі виробництва продукції, яка виступає предметом угоди, фірма-виробник може у відповідності до побажань споживачів вносити до складу її споживчих властивостей, її змісту, зовнішній вигляд корегування в заздалегідь обумовленому обсязі;

- після завершення угоди і поставки створеної продукції фірма-виробник може у випадку необхідності здійснити дрібний ремонт та інше післягарантійне обслуговування цієї продукції.

Разом з тим характер прямих угод має і суттєві недоліки. Фірмі-виробнику прямі угоди можуть бути вигідні тільки в тих випадках, коли вона має у своєму штаті спеціалістів, здатних працювати із сукупністю різноманітних покупців, самостійно володіє приміщеннями для зберігання товарів і спеціальними торговельними площами.

Тому, скажімо, у галузях економіки, які виробляють товари прями угоди здійснюються рідко. Діяльність суб'єктів виробничого бізнесу виявляється більш ефективною, якщо вона здійснюється через комерційних посередників, що спеціалізуються на виконанні обмеженого числа функцій, пов'язаних з доведенням товарів до кінцевого споживача.



В той же час у тих видах бізнесу, де предметом угод є не товари, а послуги, угоди укладаються, як правило, без посередників.

Найбільш важливою стороною перемовин, які передують укладанню контракту, є співвіднесення ціни на товари (або послуги) з якістю даних товарів (послуг). Якість всіх товарів і послуг теоретично можна визначати за допомогою спеціальних розрахунків, які базуються на діючих в країні системі стандартів (або на міжнародних стандартах), а також на системі спеціальних вимірників якості, які називаються кваліметричними параметрами (від слова „кваліметрія” – наука про вимірювання якості).

Проте на практиці, особливо це помітно на ринку споживчих товарів, конкретні якісні характеристики товарів і послуг, про які сторони домовляються при укладанні угоди, визначаються, виходячи не тільки із об’єктивних обставин врахування якості, але й із суб’єктивних уподобань сторін. Суб’єктивний фактор відіграє певну роль при диференціації якості, наприклад, автомобілів „Субару” і „Тойота”, пральних порошків „Аріель” і „Міф”, різних чистильних засобів, холодильників, майонезів, прасок тощо.

Суб’єктивний фактор відіграє важливу роль і в ціноутворенні. Мінімально прийнятний для фірми-виробника рівень цін визначається сукупністю витрат на виробництво і збут продукції. Ціна, звісно, може бути і нижче, але тоді підприємницька фірма понесе фінансові збитки, вона може бути і вище – в цьому випадку різниця між ціною і витратами забезпечить їй прибуток.

На питання про те, яким саме буде в підсумку рівень цін, відповідає угода. На етапі „запуску” підприємницької фірми необхідно чітко усвідомити, що ціна угоди – це завжди наслідок компромісу між діловими інтересами двох (або більше) суб’єктів бізнесу. При цьому потрібно не забувати про те, що кожний із суб’єктів підприємницького бізнесу за певних обставин може легко перетворитися із фірми-виробника в фірму-споживача. І в цьому, і в іншому випадку цей суб’єкт бізнесу виступає як сторона угоди і, отже, активно приймає участь у становленні ціни на стадії укладання угоди або контракту.

Приймаючи участь у ціноутворенні, необхідно враховувати різноманітні фактори, кожний із яких здатний впливати на відхилення ціни товару від витрат на його виробництво. До них відносяться перш за все цінові установки, які реалізуються покупцями і продавцями. Так, підприємницька фірма, що викидає на ринок нову продукцію, вибирає, як

правило, одну із двох установок – „зняття вершків” або „проникнення на ринок”.

„Зняття вершків” полягає у встановленні максимально можливої ціни на новинку. Ціна знижується після того, як перша хвиля збуту дещо відійде. Висока стартова ціна забезпечує достатню доходність при значних витратах на початковому етапі виробництва і реалізації продукції. Вона дозволяє стримувати попит, що має сенс, оскільки при більш низькій ціні фірма була б не в змозі повністю задовольнити потреби в силу обмеженості свого потенціалу. Висока стартова ціна сприяє також формуванню образу якісного товару в очах споживачів, що може полегшити його збут у майбутньому при здешевленні. Разом з тим побажання „знімати вершки” можуть висловити і конкуренти, скориставшись не ними встановленою високою ціною.

Вибираючи установку на „проникнення на ринок”, фірми, навпаки, прагнуть встановити на новий товар занижену ціну, щоб залучити якомога більше споживачів і завоювати більшу частку ринку. Така установка виправдовує себе при масштабному бізнесі, в ході здійснення якого можна компенсувати за рахунок сукупного прибутку втрати, які виникають при організації „при проникненні на ринок” нових виробів.

Сторонам угоди слід також враховувати масштаби і зміст ринкової пропозиції товарів, постійно змінюючи їх цінність в очах кожної із сторін угоди, рівень платоспроможності суб'єктів бізнесу, міру взаємозаміни товарів, рівень цін, встановлених конкурентами на однойменну продукцію, а також стереотипи ринкової поведінки фірм-виробників і суб'єктів споживчого бізнесу.

Вдалі перемовини суб'єктів бізнесу завершуються в решті решт підписанням договору (угоди) між ними. Невдачі у перемовинах, від яких, природно, ніхто не застрахований, можуть бути зумовлені об'єктивними умовами – сторони (або одна із сторін) виявили відсутність необхідності взаємного співробітництва, – або суб'єктивними – сторони перетворили перемовини із процесу пошуку компромісного рішення у демонстрацію власної значущості і незначущості ймовірного партнера. В таких випадках жертвою особистих або ділових амбіцій стає, поряд із упущеною сторонами вигодою (ростом доходів, зміцненням власності, підвищенням міри конкурентоспроможності фірми), безкорисно втрачений кожною із сторін час.

В самому загальному вигляді структура укладеної угоди (контракту) складається із таких позицій:

1. Преамбула.

2. Предмет угоди.
3. Ціна контракту.
4. Строки поставки.
5. Умови платежу.
6. Упаковка і маркування вантажу.
7. Висунення претензій.
8. Санкції за порушення сторонами зобов'язань і відшкодування збитків.
9. Обставини нездоланої сили („форс-мажор”).
10. Арбітраж.

У приамбулі (вступній частині) договору наводиться номер цього договору, місце і дата його підпису, повна назва сторін по контракту, які у подальшому йменуються коротко „покупець” і „продавець”.

В розділі „Предмет договору” окрім короткої відомості про вид угоди (деталі наводяться у додатку), назва товару (роботи, послуги), його обсягів, указуються базисні умови його поставки.

У розділі „Строки поставки” називаються точні строки надходження товарів, при цьому зазвичай вказується або певна дата (число, місяць, рік), або часовий інтервал між двома або більше подіями.

**Ціна договору** – це сума грошей в певній валюті, яку покупець повинен сплатити продавцю за весь товар або одиницю товару, доставлених на певних базових умовах у певний пункт.

В якості умов платежу розглядається такі:

- узгоджені сторонами умови і строки платежів;
- валюта платежу;
- способи і порядок розрахунків;
- використання різних платіжних інструментів.

У договорі детально обумовлюються різноманітні питання пакування і маркування вантажів, в тому числі вказується вага-нетто і вага-брутто („чиста вага” і „брудна вага”), міра поверненості упаковки, порядок оплати упаковки і маркування.

У розділі „Заява претензій” визначаються строки і порядок заяви рекламаций у зв'язку із порушенням якості, кількості, упаковки, порушенням строків поставки або уплати, а також у зв'язку з іншими спірними питаннями.

У розділі „Санкції за невиконання сторонами зобов'язань і відшкодування збитків” визначаються розміри і граничні суми штрафів (вони можуть становити до 10-15% від ціни договору) за порушення зобов'язань по контракту.

**Форс-мажор** (або обставини непоборної сили) виникають внаслідок непередбачених і незворотних подій надзвичайного характеру (стихійні лиха, пожежі, політичні перевороти, масові страйки, військові дії тощо). Форс-мажор може вплинути на строки виконання договору, призупинити його виконання. Укладаючи угоди, необхідно чітко визначити, які саме обставини можуть бути витлумачені як форс-мажорні в даному договорі (табл. 6.1).

**Арбітраж** це вирішення спірних питань, які виникають протягом виконання угоди.

Наявність у договорі (контракті) такого пункту абсолютно необхідна. Адже сторони зобов'язані вирішувати всі спірні питання і розбіжності, які виникають між ними. В протилежному випадку вони ніколи не зможуть вийти із угоди. Здебільшого у договорах (контрактах) робиться запис про те, що якщо сторони не можуть вирішити будь-який спір за допомогою перемовин, питання передається на розгляд у арбітражний суд або в країні покупця, або в країні продавця, або в третій країні, або, насамкінець, у Міжнародний суд в Гаазі.

*Таблиця 6.1*

#### **Порушення, які допускаються сторонами при виконанні угоди**

<b>Продавці</b>	<b>Покупці</b>
Порушення строків поставки	Затримка платежу
Порушення умов поставки	Неплатіж
Невідповідність якості	Затримка на митниці
Немає відповідної упаковки	Несвоєчасне розвантаження

#### **6.2. Комунікації підприємницької фірми з клієнтами**

Під комунікаціями фірми з клієнтами (їх іноді називають маркетинговими комунікаціями) розуміється сукупність інструментів ринкової взаємодії суб'єктів підприємницького бізнесу з кінцевими споживачами своєї продукції (послуг, робіт) з метою повного завершення логістичного циклу, підготовки ф'ючерських угод, або збуту наявного товару.

Налагоджуючи дану групу комунікацій, суб'єктам підприємницького бізнесу слід врахувати, що споживачі далеко не завжди готові до негайного позитивного сприйняття запропонованих їм товарів і послуг. Це відбувається із різних причин. Потреби можуть виявитися не

задоволеними із-за незнання змісту ринкових пропозицій, або ж із-за деформацій споживання внаслідок використання неякісних товарів і послуг, вироблених конкурентами. Окремі споживачі можуть мати досить специфічні, суто індивідуальні потреби (із „жиру бісяться”), для задоволення яких необхідні незвичні для масового попиту товари (прикраси із рідкісними каменями, модний одяг і взуття, що існують в єдиному екземплярі, розкішні автомобілі тощо). І, насамкінець, споживачі можуть мати невиявлені (скриті) потреби – це досить розповсюджений випадок, коли споживачі самі не знають, що вони хочуть.

Засновники і топ-менеджери підприємницької фірми зобов’язані в процесі підготовки каналів комунікації з клієнтами також враховувати, що потенційні споживачі, здійснюючи свій вибір, можуть керуватися різними мотивами. Такими є наступні:

- *раціональні* мотиви (вони узгоджуються із особистими вигодами клієнтів, з їх діловими інтересами як суб’єктів споживчого бізнесу);

- *емоційні* мотиви (вони обумовлюються якимись почуттями і емоціями, які фізично виступають підставою для здійснення споживчого вибору);

- *етичні* (моральні) мотиви (вони спонукають до почуття справедливості і порядності споживачів).

**Комунікація** – передача інформації між членами організації, покупцем і продавцем, осмислення цієї інформації і зміна дій для уточнення руху до наміченої стратегічної цілі.

Отже, комунікації з клієнтами покликані вирішувати роз’яснювально-просвітницькі задачі, а також виконувати функцію „нав’язування потреб”, в тому числі в частині звертання до здорового глузду, емоцій, моралі й етики споживачів. Саме на ці цілі й орієнтуються комунікати, із складання змісту яких підприємницька фірма розпочинає вибудовувати комунікації з клієнтами (рис.5.2).

Здійснюючи комунікації з клієнтами, суб’єктам підприємницького бізнесу необхідно виявити цільову клієнтську аудиторію, якій будуть адресовані комунікати. Цільова клієнтська аудиторія може перебувати в одному із шести станів купівельної готовності: поінформованості, знання, прихильності, перевазі (її необхідно формувати), упевненості, готовності до здійснення покупки. Оцінюючи характер даної аудиторії, необхідно враховувати міру її купівельної готовності, а також міру довіри, з якою ця аудиторія сприймає відправника комуніката.

## КОМУНІКАТ

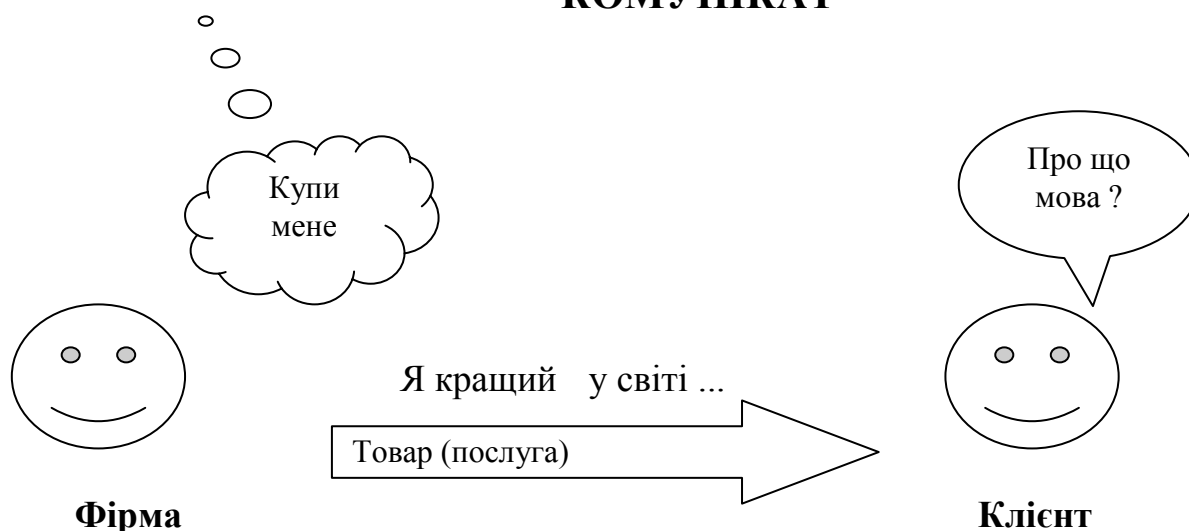


Рис. 6.2. Вплив комунікатів на взаємодію фірми з клієнтом

Зміст будь-якого комуніката, направленого підприємницькою фірмою на адресу клієнтів, повинен привернути увагу клієнтів, сформувані і підтримати їх споживчий інтерес, збудити в їх бажання зробити придбання

**Формула комуніката:** „увага – купи”; „інтерес – купи”; „бажання – купи”; – власне „купівля” (рис.6.3).

Визначивши зміст комунікатів, підприємницька фірма виявляється в стані приступити до створення інструментів комунікації, а також каналів комунікації, які діляться на канали особистої і неособистої комунікації і забезпечують прямий і обернений зв’язок руху свіжої інформації. **Канали особистої комунікації** являють собою безпосередню взаємодію двох і більше осіб у формі особистого спілкування, зв’язку по телефону, або ж за допомогою листування.

До **каналів неособистої комунікації** відносяться засоби розповсюдження інформації, які передають комунікати за відсутності особистого контакту людей. **Обернений зв’язок** в каналах неособистої комунікації здійснюється методами виявлення ефекту, виробленого комунікатами на цільову клієнтську аудиторію. Здебільшого вона здійснюється через опитування споживачів, наприклад, про асортимент товарів, бажаних для придбання, умовах продажу товарів, цінах і якості товарів.



Рис. 6.3. Формула комуніката

До числа **інструментів комунікацій**, які наповнюють комунікаційні канали, входять реклама, стимулювання збуту, пропаганда (пабліситі), персональні продажі. Всі ці методи націлені на зародження, підтримку і нарощування попиту, а також на створення найкращого іміджу фірми в очах споживачів.

**Реклама** – це важливий інструмент руху інформаційних комунікатів про суб’єкт підприємницького бізнесу, його діяльність, створені ним товари, генеровані ідеї, почини, розповсюджені будь-яким способом, за допомогою будь-яких комунікаційних каналів. Дані комунікати призначені невизначеному колу осіб і покликані формувати або підтримувати інтерес до рекламованого суб’єкта бізнесу і його ділової діяльності з метою ефективною реалізації результатів цієї діяльності.

Великій фірмі слід сформувати власний функціональний відділ по рекламі, але виконання самої функції реклами, як правило, делегується спеціалізованим фірмам, які обслуговують відповідні комунікаційні канали. Такими каналами виступають засоби масової інформації, а також інші способи подання рекламних комунікатів (зовнішня реклама, адресна реклама, друкована реклама, відеореклама, Інтернет-реклама).

Реклама виконує такі основні функції:

- **інформаційну** (доведення до споживачів відомостей про новий товар або нове застосування відомого продукту, описання послуг, інформація про зміну цін, формування іміджу фірми);
- **напучення** (переконання покупця про необхідність придбання товару, досягнення змін у сприйнятті товару, формування переваги марки товару);

- **нагадуючу** (підтримка поінформованості споживачів про товар, нагадування споживачам про те, що товар може їм знадобитися у майбутньому, про те, де саме вони можуть його купити).

Реклама має різну значущість для різних товарів. Особливо ефективна вона у відношенні споживчих товарів, попит на які надзвичайно суб'єктивний і підпадає впливу емоційних факторів (продукти харчування, напої, косметика, медикаменти). Інформаційна реклама застосовується переважно у відношенні нових і маловідомих товарів. Нагадуюча реклама важлива на етапі зрілості товару, вона застосовується для підтримки вже сформованого попиту на нього.

**Розробка реклами** проходить ряд етапів. Спочатку визначається мета реклами і її об'єкти. Згодом аналізується рекламна практика конкурентів. Наступний крок – розробка загального творчого підходу і формування ідей комунікатів. Після цього автори реклами визначають стиль, тон, слова і конкретну форму звертання.

Існують деякі **загальні принципи створення реклами**. Вона повинна подавати з вигідної сторони продукт не сам по собі, а як засіб задоволення певної потреби. Тому важливо досягти за допомогою реклами деякого асоціативного образу. У фармацевтичному бізнесі, наприклад, таким образом слугує здоров'я людей, у косметичному бізнесу – молодість і краса, у виробництві і збуті товарів побутового призначення – зручності в побуті, які досягаються за рахунок використання саме названих товарів.

Рекламний комунікат повинен мати яскравий (помітний), притягуючий на себе увагу заголовок, легко читатися і запам'ятовуватися, містити ілюстрацію, фотографії і карикатури. Він може включати характеристики товару і його переваги порівняно з товарами-конкурентами, досвід покупців по його використанню і вигоди, які він обіцяє. Текст повинен закликати покупця до певних дій – вперше придбати товар, зробити послідуочу покупку, або ж стати його постійним споживачем.

Неправильно вибраний мотив або невдала картинка реклами можуть призвести до протилежного результату порівняно до очікуваного. Показова в цьому сенсі історія з емблемою бензину марки „Ексон”. Зображення ревучого тигра на емблемі, на думку авторів комуніката, повинне було символізувати велику потужність, яку отримує двигун при заправці бензином даної марки. Проте в ряді країн тигра прийшлося піддати „пластичній операції”, додавши йому більш м'які форми і



подовжити вії, так як його надто лютий початковий вигляд відлякував клієнтів.

В період насичення ринку реклама часто має вибагливий характер: „Купуйте наші товари!” На насиченому ринку підприємницька фірма діє більш витончено, вона прагне впливати на внутрішній світ споживача. Реклама нагадує йому про незадоволені, або нерозкриті бажання. Наприклад, оплачуючи рекламні телевізійні ролики про красоти і пам’ятки різних країн, суб’єкти туристичного бізнесу формують масовий попит на свої пропозиції.

Важливо також не помилитися і у виборі адреси рекламного звернення. Так, продукцію для молодших споживачів (але не самих маленьких) супроводжує спеціальна „дитяча реклама”, у якій використовуються персонажі фільмів і книг для дітей. Телевізійна реклама здебільшого робиться мультиплікаційною і демонструється під час дитячих передач. Діти – найбільш сприятлива з точки зору можливостей переконання аудиторія, притому достатньо некритична, а їх батьки готові „догоджати” любим чадам. А от рекламу складних іграшок для старших школярів часто орієнтують саме на батьків, переконуючи їх у безпеці запропонованого товару і його здатності розвивати інтелект.

Дуже відповідальним моментом є вибір комунікаційних каналів реклами. Основним критерієм слугує забезпечення найбільшого охоплення цільової клієнтської аудиторії. На вибір впливають частота і стабільність появи комунікативів, міру їх впливу на покупців, можливість донесення до споживачів художнього образу тощо.

Кожний із каналів рекламних комунікацій має свої переваги і недоліки. Так, телевізійна реклама гарантує широке охоплення аудиторії. Форма подачі матеріалу (у кольорі, русі, із звуковим супроводом) сприяє доброму запам’ятовуванню. Проте цей вид реклами часто охоплює не тільки цільову, але і „безкорисну” аудиторію і тому досить дорогий. Реклама у пресі дешевша, вирізняється великою різноманітністю форм, завдяки спеціалізованим виданням дозволяє концентрувати увагу на цільовому ринку.

**Стимулювання збуту** – це застосування інструментів коротко-термінового спонукання споживачів до здійснення купівлі товарів (послуг). Прийоми активізації покупців досить різноманітні. Вирізняють такі інструменти стимулювання збуту:

- різні конкурси, лотереї та ігри;

- оформлення вітрин, організація презентацій нових товарів, безоплатне роздавання або розсилання по пошті зразків товарної продукції;

- надання знижок, наприклад, з приводу виведення товарів на ринок, у зв'язку із закінченням сезону продаж, у зв'язку із святкуванням якої-небудь події і навіть за „вірність товару”;

- преміювання покупців подарунками (сувенірами, компліментами) від компанії, або ж надання можливості придбання за низькою ціною товарів в якості заохочення за купівлю іншого товару;

- розподіл безплатних купонів (сертифікатів, які дають покупцям право на обумовлену знижку при купівлі конкретного товару) і залікових талонів (своєрідних зобов'язань, які у певній кількості можуть бути обміненими на товар у спеціальних обмінних пунктах);

- введення у асортиментну групу нехарактерних товарів (книги у кофейному магазині) і продаж їх по відносно низькій ціні.

Фірми, які виробляють обладнання, приділяють велику увагу організації післяпродажного обслуговування та іншим „добавкам” для покупця. Керівництво ІБМ, наприклад, вважає, що дійсний продаж розпочинається після встановлення обладнання, і все зроблене для покупця після підписання ним контракту має у всіх відношеннях не менше значення, ніж зроблене для одержання замовлення.

Фантазії спеціалістів породжують все нові і нові інструменти стимулювання збуту. Вдалим винаходом, наприклад, для парфюмерно-косметичних фірм стали „комп'ютери краси”, які визначають оптимальний набір косметичних засобів на основі індивідуальних даних про зовнішність клієнта.

**Паблісіти** (від англійського слова *publicity* – публічність) – це активізація споживачів і попиту на товари (послуги) підприємницької фірми завдяки публічного розповсюдження про саму фірму, її діяльність і товарах (послугах) доброзичливих і комерційно важливих відомостей за допомогою різних каналів комунікації (преса, телебачення, радіо, Інтернет, висловлювань знаменитих і авторитетних людей). За допомогою пабліситі підприємницька фірма має можливість у неявному вигляді здійснювати лобіювання своїх ділових інтересів у різних цільових клієнтських аудиторіях, фактично уникаючи витрат на додаткову рекламу. Пабліситі сприяє формуванню сприятливих уявлень про фірму, протидіє розповсюдженню негативних чуток і відомостей, тим самим приваблюючи до неї потенційних покупців.

**Персональний продаж** – це усне подання товару під час співрозмови спеціального функціонера фірми, або комерційного посередника (як правило, торгового агента) з одним або декількома покупцями з метою послідуочого здійснення продажу.

Основне завдання персонального продавця полягає в тому, щоб переконати уже підготовленого іншими інструментами комунікації покупця прийняти кінцеве рішення про придбання товару. Попутно торговельний агент слугує джерелом інформації про товар для покупця, який не має про нього відомостей. В процесі особистого продажу потенційні клієнти, які традиційно скептично відносяться до реклами, або ж неусвідомлені про застосовувані інструменти стимулювання збуту, можуть зробити неочікуваний вибір на користь запропонованих товарів і послуг.

Персональний продаж має гнучкість і може адаптуватися до вимог конкретного покупця. Ефективність цього інструменту комунікації в значній мірі залежить від наполегливості персонального продавця, його вміння зав'язувати контакти, уваги, тактовності. Існують і певні прийоми „обробітку” клієнта – від кивання головою на знак згоди і висловлювання співрозмовнику усякої симпатії до легкого доторкання до нього у випадку необхідності. І, звичайно, неодмінна широка посмішка.

### **6.3. Комунікації підприємницької фірми з конкурентами**

Під комунікаціями підприємницької фірми з конкурентами розуміється сукупність інструментів ринкової взаємодії даної фірми з іншими суб'єктами бізнесу, під час якої реалізується протилежність ділових інтересів всіх зазначених учасників взаємодії. В якості конкурентів по відношенню до будь-якої підприємницької фірми можуть розглядатися різні суб'єкти бізнесу, але деякі можуть перебувати, нагадаємо, у стані **відносної конкуренції** (зокрема, клієнти і контрагенти фірми), а інші суб'єкти бізнесу – у стані **абсолютної конкуренції**.

Під **конкуренцією** тут і надалі розуміється змагальність, суперництво, суб'єктів бізнесу, основане на їх прагненні реалізувати власні ділові інтереси за рахунок неминучого обмеження (утиску) інтересів інших суб'єктів бізнесу. У більш широкому плані конкуренція присутня скрізь, де стикаються різні інтереси і позиції, де існує боротьба за якісь блага (у спорті, науці, політиці).

Але особливу роль дане явище відіграє у бізнесі. Конкуренція інтегрує екзогенні фактори, які впливають на функціонування підприємницьких фірм. Стан абсолютної конкуренції обумовлює необхідність постійної боротьби підприємницьких фірм за кращі умови виробництва і збуту товарів (надання послуг, виконання робіт). Саме через конкуренцію реалізується сукупний функціональний потенціал підприємницької фірми, одержує підтвердження міра її конкурентоспроможності.

Поняття **конкурентоспроможності**, до якого ми зверталися у попередньому матеріалі, пов'язане, нагадаємо, із визначенням одного із важливих ендогенних факторів функціонування підприємницької фірми. Проте, будучи порівняльною характеристикою стану функцій суб'єкта підприємницького бізнесу, **конкурентоспроможність** не може бути у повній мірі виявленою без врахування зовнішнього середовища бізнесу і перш за все без врахування комунікацій фірми з іншими суб'єктами бізнесу, насамперед – з абсолютними конкурентами даної фірми. Іншими словами, зрозуміти, наскільки підприємницька фірма конкурентоспроможна, можна, лише звернувшись до її зовнішніх комунікацій.

Конкретний характер комунікацій суб'єктів підприємницького бізнесу з тими, хто може бути визначений в якості абсолютних конкурентів, полягає в тому, що реалізація функціонального потенціалу кожного із названих суб'єктів бізнесу обмежує можливості інших суб'єктів підприємницького бізнесу впливати на ринок.

**Абсолютна конкуренція** завжди ведеться за обмежений обсяг споживчого попиту. Саме обмеженість попиту заставляє фірми конкурувати одна з одною, доказуючи одна одній, а також контрагентам, клієнтам і суспільству власну конкурентоспроможність. Адже якщо попит задоволений товаром або послугою, які поставляє одна із підприємницьких фірм, то всі інші автоматично позбавляються можливості збувати свою продукцію незважаючи на наявність самих ефективних маркетингових комунікацій. Тому **конкуренція являє собою спосіб прояву конкурентоспроможності підприємницької фірми у зовнішньому середовищі бізнесу.**

Разом з тим, налагодження, підтримка і розвиток конкурентних комунікацій виступає як самостійна функція підприємницької фірми. Дана функція полягає у **створенні і використанні інструментів конкурентних комунікацій** (інструментів конкуренції) у зовнішньому середовищі. До числа інструментів конкуренції слід віднести стратегії конкуренції, типи, форми і методи конкурентної поведінки фірми.

Необхідна перш за все розробка стратегії конкуренції, а на її основі визначення тактичних і кон'юнктурних установок, які б найкращим чином враховували найбільш сильні сторони діяльності підприємницької фірми, а також найбільш слабкі сторони її конкурентів.

**Конкурентна стратегія** – це концепція конкурентної поведінки і визначення арсеналу форм, типів, методів, прийомів конкурентних дій фірми, сукупність яких складає тактику конкуренції.

В залежності від стратегічних цільових установок фірма-конкурент може прийняти по відношенню до суперників стратегію монополізації, стратегію кооперації, або стратегію інтеграції.

**Стратегія монополізації** направлена на витіснення конкурентів з ринку, як правило, силовими методами, завдяки послаблення і знищення конкурентів. Стратегія монополізації бере свою назву від слова „монополія”, під якою розуміють абсолютне домінування на ринку аж до повної відсутності там яких-небудь конкурентів. Термін „монополія” буквально перекладається з латинської мови як „влада одного”. **Монополія** – це такий стан ділових відносин, за яким один із суб'єктів бізнесу має реальну можливість безперешкодно нав'язувати іншим суб'єктам бізнесу свої ділові інтереси.

Фірма, яка прагне до монополізації ринку, уважно придивляється до конкурента, вивчає його сильні і слабкі сторони, уразливі місця, перш ніж розпочинає здійснювати свою стратегію. Основна мета полягає в тому, щоб спочатку підпорядкувати суперників своїй волі, потім поставити їх під свій контроль, і, насамкінець, витіснити і усунути їх з ринку. В результаті, зростає частка на ринку за рахунок частки конкурента. Як правило, стратегія монополізації застосовується в тому випадку, коли менеджмент фірми приходить до висновку про безперспективність інших форм впливу на конкурента, крім витіснення його з ринку і знищення.

Прийняття рішення про механічне витіснення конкурента з ринку обумовлюється тим, що конкурент в даному випадку не розглядається в якості привабливого об'єкта з точки зору технології його діяльності, наявності ноу-хау, перспективних розробок, цікавих особливостей в організації бізнесу. Робиться висновок про непривабливість співробітництва з конкурентом у будь-якій формі, і конкурент оцінюється виключно як перешкода у досягненні власних цілей.

В даному випадку фірма максимально мобілізує весь арсенал методів, форм і типів конкурентної боротьби (про ці методи і методах конкуренції мова піде нижче), з тим, щоб усунення конкурента стало

ключовою задачею. Тому стратегію монополізації конкретніше було б визначити як „*механічну монополізацію*”.

Фірма може застосувати стратегію монополізації, недостатньо розібравшись в конкуренті, переоцінивши свої власні можливості і недооцінивши власні потреби. В цьому випадку рішення про застосування стратегії монополізації до конкурента виявляється обґрунтоване на емоційних оцінках при відсутності єдності думок у вищого керівництва фірми. І ще невідомо, чи вийде фірма переможцем в цьому суперництві.

*Стратегію інтеграції* можна також визначити як стратегію „немеханічної монополізації”. Суть даної стратегії полягає в збільшенні частки фірми, яка досягається за рахунок не механічного витіснення конкурентів, а шляхом приєднання різними способами фірм-конкурентів до власної фірми.

У наведеному випадку використання сильних сторін фірм-конкурентів у різних галузях їх діяльності, наприклад, у різноманітні асортименту пропонованих товарів і послуг, передових технологіях, плідних бізнес-ідеях, ефективному менеджменті, у своїх інтересах є більш привабливою задачею, ніж механічне знищення конкурента.

Організаційно стратегія інтеграції здійснюється шляхом залучення фірми-конкурента на свою сторону: спочатку у якості рівноправного партнера, потім – молодшого партнера, і в кінцевому підсумку, – в якості власного структурного підрозділу. Завершальна стадія цього процесу – перетворення конкурента у власний структурний підрозділ, – відбувається шляхом приєднання фірми-конкурента до власної фірми. Воно може здійснюватися або у формі захоплення фірми-конкурента шляхом консолідації значного пакета акцій фірми-конкурента, або шляхом приєднання на основі спеціальних угод, часто із використанням кредитних схем, або внаслідок санації фірми-конкурента у випадку, якщо та виявилася хронічним боржником, і, насамкінець, і формі злиття на засадах повної узгодженості сторін. Стратегія інтеграції знаходить втілення у таких відомих типах організації суб'єктів підприємницького бізнесу, як синдикати, трести і концерни.

*Синдикат* – це об'єднання підприємницьких фірм однієї галузі, коли власність на засоби виробництва зберігається за учасниками угоди, а вироблена продукція – власністю всього синдикату. При цьому зберігається виробнича самостійність учасників синдикату, але втрачається їх комерційна самостійність.

*Трест* – це об'єднання суб'єктів підприємницького бізнесу на базі встановлення спільної власності на засоби виробництва.

**Концерн** – це корпорація, яка виникає на основі акціонерного капіталу (або капіталу товариства з обмеженою відповідальністю) і об'єднує під егідою головної компанії („холдингу”) формально незалежні підприємства шляхом встановлення фінансового контролю над ними.

Конкуруючі фірми далеко не завжди прагнуть усунути (чи знищити) конкурентів, або ж ними проігнорувати. Досить часто взаємодія суб'єктів підприємницького бізнесу з конкурентами являє собою реалізацію **стратегії кооперації**, яка базується на співробітництві з конкурентами і здійсненні спільних з ними дій як по відношенню інших конкурентів, так і по відношенню інших суб'єктів бізнесу взагалі. На відміну від стратегії монополізації і стратегії інтеграції, в цілому направлених на зменшення числа фірм-конкурентів, стратегія кооперації направлена на стабілізацію свого власного стану шляхом зменшення міри ризику за рахунок довго-, середнє – або короткострокового співробітництва з іншими підприємницькими фірмами. Слід підкреслити, що стратегія кооперації – це не установка на товариське співробітництво і взаємодопомогу. Вона застосовується, як правило, в тому випадку, коли конкуренти усвідомлюють необхідність збереження балансу сил у зовнішньому середовищі бізнесу ради підтримки досягнутого ступеня конкурентоспроможності кожного із них і збереження кожним своїх конкурентних позицій. Нижчими формами кооперації суб'єктів підприємницького бізнесу є тимчасові угоди про об'єднання фінансово-інвестиційних ресурсів або про ціни – їх учасники зобов'язуються протягом певного періоду реалізувати свої товари за єдиними цінами (такі угоди називаються **конвенціями, пулами, рингами**). Підписуючи конвенцію, суб'єкти підприємницького бізнесу відмовляються від взаємного суперництва і домовляються про спільні дії. Таке узгодження встановлюється, як правило, не більше, як на один місяць, інколи – на один день, або на одну угоду.

Але стратегічна кооперація частіше проявляється у формі так званого картелювання економіки. **Картель** – це об'єднання ряду підприємств однієї галузі виробництва, коли його учасники, зберігаючи свою власність на засоби і результати виробництва, вступають між собою у тривале узгодження про встановлення єдиних цін, про поділ ринків за споживачами і продукцією.

Таким чином, під картелем розуміється альянс між фірмами-конкурентами, в межах якого кожний із учасників зберігає свою повну юридичну і економічну самостійність, але, разом з тим, вимушений відмовитися від повної незалежності у здійсненні частини функцій, якщо

це суперечить інтересам інших учасників картелю. В якості прикладу можна навести міжнародний картель ОПЕК (організація країн-експортерів нафти, яка об'єднує більшість провідних експортерів нафти).

Картель як інструмент конкурентних комунікацій може застосовуватися учасниками угоди проти інших конкурентів, які у даний картель не входять. Учасники картелю можуть збивати ціни, чинити бойкоти, здійснювати спільну антирекламу по відношенню до конкурентів. Взначення підприємницькою фірмою конкурентної стратегії (або одночасно стратегічної комбінації елементів монополізації, інтеграції і кооперації) визначає, далі вибір нею типів, методів і форм конкурентної поведінки.

**Під конкурентною поведінкою** розуміється сукупність конкретних дій, які застосовує суб'єкт бізнесу по відношенню своїх конкурентів, прагнучи реалізувати ділові інтереси. Можна виділити три основні типи конкурентної поведінки підприємницьких фірм: креативну, пристосовницьку (адаптивну) і забезпечуючу (гарантуючу) (табл.6.2).

Таблиця 6.2

### Характеристика типів конкурентної поведінка фірми

Тип поведінки	Характеристика поведінки
Креативна	Створення нових компонентів діяльності фірми з метою забезпечення переваг над конкурентами. Нова продукція, поліпшений дизайн, нова упаковка, нові методи виробництва, нова сировина, нова реклама, новий спосіб навчання персоналу, нова мотивація праці
Пристосовницька	Аналіз і копіювання досягнень конкурентів з метою модернізації виробництва, випуску продукції на рівні конкурентів в короткі строки з найменшими витратами. Фірма свої рішення пристосовує до рішень конкурентів. Адаптація до зміни попиту, товарам-замінникам, діям постачальників.
Забезпечуюча	Тактичні дії фірми, направлені на збереження у віддаленій перспективі досягнутих позицій. Таку поведінку можна охарактеризувати як баланс між очікуванням малоймовірної атаки і відповіддю на уявні кроки конкурентів. Тут використовуються різноманітні методи добросовісної і недобросовісної цінової і нецінової конкуренції.



*Креативна* конкурентна поведінка полягає у створенні нових компонентів діяльності фірми (нова продукція, поліпшений дизайн, нові технології виробництва і збуту). Даний тип поведінки використовується, як правило, в інноваційному бізнесі.

*Пристосовницька* конкурентна поведінка полягає у копіюванні досягнень (нововведень) конкурентів з метою модернізації власного бізнесу. Даний тип поведінки використовується в різних ситуаціях, – наприклад, великими корпораціями, що прагнуть поставити на потік розроблені і успішно апробовані інновації, або дрібними і середніми компаніями, які не претендують на лідерські позиції у вибраному виді діяльності.

*Забезпечуюча* конкурентна поведінка полягає у діях, направлених на збереження досягнутих підприємницькою фірмою позицій за рахунок, як правило, нішевої спеціалізації даної фірми. Вказаний тип поведінки використовується здебільшого „лідерами вузьких ніш” – фірмами, які не практикують широку диверсифікацію своєї ділової діяльності.

Кожний тип конкурентної поведінки підприємницької фірми може в різних ситуаціях проявлятися в різних формах. Найбільш розповсюдженими *формами конкурентної поведінки* є: агресивна, миролюбна і імпульсивна.

Якщо фірма прагне витіснити і усунути конкурентів із ринку, то форма прояву поведінки має агресивний характер. Така форма поведінки може за певних умов розповсюджуватися не тільки на конкурентів, але й на власних функціонерів, а також на споживачів виготовлених конкурентами товарів. Миролюбна поведінка є повною протилежністю агресивній. Вона характерна для реалізації стратегії кооперації і є типовим для такого явища, як франчайзинг. Імпульсивна поведінка частіше всього зустрічається у фірмах із авторитарним стилем управління, у яких управлінські рішення по відношенню до конкурентів приймаються вищими менеджерами без відповідної обробки і узгодження із спеціалістами.

Інструменти конкурентних комунікацій підприємницьких фірм містять і різні *методи конкуренції*.

Розрізняють дві групи методів конкуренції: цінові і нецінові методи (рис. 6.4).

Якщо фірма намагається маневрувати цінами на свою продукцію для досягнення своїх цілей, то цей вид конкуренції називається *цінковою конкуренцією*. До неї відносяться: гра на цінах, надання додаткових

послуг під час продажу товару, встановлення скидок постійним клієнтам, ціновий демпінг (встановлення ціни нижче рівня витрат).

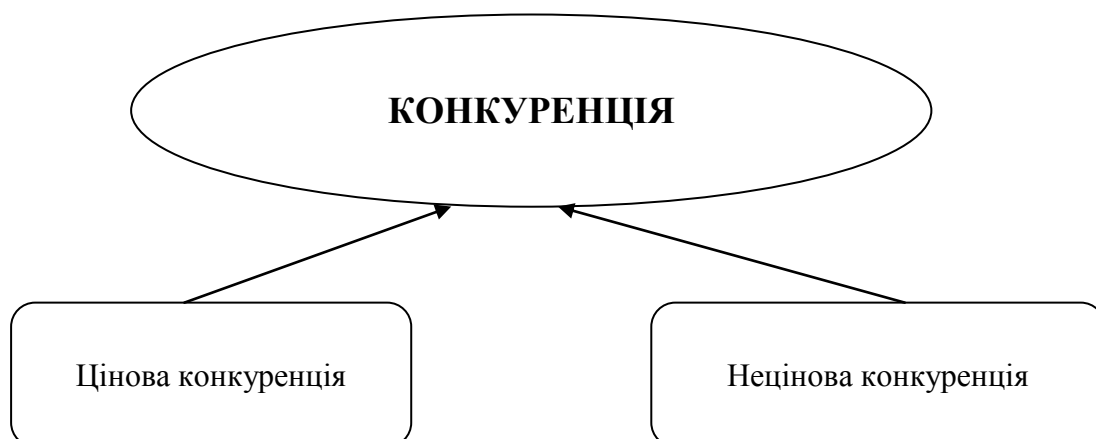


Рис. 6.4. Методи конкуренції

Якщо підприємницька фірма для досягнення своїх цілей не використовує маневрування цінами, то застосовані методи конкуренції називаються *нецінковою конкуренцією*. До них відносяться: конкуренція на асортименті, конкуренція на після продажному сервісі, конкуренція на асортименті споживчих властивостей товару, конкуренція на асортименті послуг, які надаються фірмою одночасно.

Як окремі прояви стратегій конкуренції, так і більшість методів конкуренції є об'єктами послідовного централізованого регулювання у багатьох країнах з ринково орієнтованою економікою, що суттєво впливає на арсенал інструментів конкуренції як особливого виду комунікацій суб'єктів підприємництва у зовнішньому середовищі бізнесу.

#### 6.4. Комунікації підприємницької фірми з громадськістю

*Комунікації підприємницької фірми з громадськістю* – це сукупність зовнішніх зв'язків, у яких перебуває дана фірма на всіх рівнях організації економіки – від мікроекономіки до міжнародної економіки. У *широкому розумінні* всі зовнішні комунікації підприємницької фірми можна без перебільшення називати зв'язками з громадськістю, оскільки зовнішнє середовище бізнесу має соціальний (суспільний) характер. Тому інколи до зв'язків з громадськістю відносять різні інструменти стимулювання збуту і активізації споживачів, такі як пабліситі, реклама, презентації, виставки, а також деякі методи нецінкової конкуренції.

Разом з тим, у *вузькому розумінні* під зв'язками з громадськістю розуміють комунікації підприємницької фірми, які не виступають частиною логістичного циклу і не включають інструменти взаємодії з контрагентами, конкурентами і клієнтами даної фірми. Дані комунікації впливають на показники ділової діяльності і на міру конкурентоспроможності фірми *не прямо, а опосередковано*. Рівень ефективності їх застосування безпосередньо не впливає ані на обсяги виручки фірми, ані на масштаби інвестицій, ані на склад об'єктів власності. Тим не менше створення і використання названих комунікацій порою буває для фірми життєво необхідним.

Комунікації підприємницької фірми з громадськістю (або зв'язки з громадськістю) виступають окремою сукупністю функцій даної фірми і входять до складу функціонального середовища фірми. Сам термін „зв'язки з громадськістю” є дослівним перекладом з англійської мови популярного словосполучення „public relations” (PR), тому у подальшому для характеристики зв'язків підприємницької фірми з громадськістю ми будемо користуватися терміном „**PR-комунікації**”.

Сьогодні зустрічаються два підходи до явища, яке зветься зв'язки з громадськістю. В межах недиференційованого тлумачення вважається, що інструменти PR-комунікацій направлені на вирішення трьох груп задач – посилення громадського статусу даної підприємницької фірми, створення, підтримка і розвиток її сприятливого іміджу і забезпечення її безпеки. В межах диференційованого тлумачення до PR-комунікацій відносять тільки іміджеологічні інструменти діяльності фірми у зовнішньому середовищі бізнесу.

Розглянемо названі вище групи задач.

*Посилення громадського статусу* підприємницької фірми забезпечується різними інструментами, до числа яких входять:

- особиста унія (об'єднання) засновників і менеджерів фірми, з одного боку, і крупних громадських діячів, політиків, а іноді відомих вчених, діячів культури і мистецтва, – з іншого;
- участь підприємницької фірми в якості учасника або спонсора у різних соціально значущих проектах, які мають і не мають комерційну направленість;
- участь підприємницької фірми в якості засновника у створенні соціально значущих громадських об'єднань, асоціацій, союзів, фондів;
- участь фірми у лобіюванні діяльності тих чи інших суб'єктів підприємницького процесу внутрі країни і за її межами.

З одного боку, *особиста унія* полягає в тому, що керівники підприємницьких фірм є депутатами, помічниками чи консультантами депутатів, за сумісництвом входять у керівні органи провідних політичних партій, крупних наукових інститутів, редакційних колегій журналів, вчених рад університетів тощо. З іншого боку, керівні діячі із різних сфер політики, суспільного життя, культури, освіти, науки, мистецтва і спорту запрошуються у наглядові і наукові ради, які створюються суб'єктами підприємницького бізнесу.

Особиста унія та інші вищенаведені інструменти PR-комунікацій досить розповсюджені в країнах з ринковою орієнтацією економіки, дані інструменти поступово розвиваються і в Україні. Їх корисний ефект для суб'єктів бізнесу міститься у сукупності можливостей, які відкриваються для керівників фірми завдяки позиціонування фірми як учасника суспільного життя в одному ряду з іншими статусними організаціями, а також – особистому знайомству і спільної діяльності з авторитетними і відомими людьми. Високий громадський статус суб'єкта бізнесу привносить у діяльність фірми нові можливості і, в кінцевому підсумку, забезпечує ріст її ефективності, хоч посередньо, а не прямо, як скажімо, вдале розміщення імітаційних акцій або результативні пошуки нових ринкових ніш.

Окремий посередній ефект діяльності підприємницької фірми по зміцненню свого статусу міститься, окрім всього іншого і в створенні, зміцненні і розвитку сприятливого іміджу даної фірми, хоч власне іміджування PR-комунікацій є самостійним інструментарієм фірми у зовнішньому середовищі. *Сприятливий імідж* будь-якого суб'єкта підприємницького бізнесу (від англійського слова image – образ) потребує постійного публічного підтвердження з боку багатьох людей, які заслуговують довіри. Основними факторами, які викликають громадську довіру, є: *професіоналізм, добросовісність, привабливість, популярність* цих людей.

*Імідж* – це образ фірми, товару, послуги в очах громадськості.

Так як і людина, будь-який товар, фірма має свій імідж незалежно від того, подобається він їм чи ні. Чому деякі продукти, такі як шоколад або цукерки „Рафаело”, вважаються кулінарними витонченнями, призначеними виключно для гурманів, а інші – хот-доги або гамбургери – вважаються плебейською їжею? Відповідь тут проста: різниця криється в іміджі. Сприятливий (позитивний) імідж так же важко визначити, як красу або високу якість, але, коли він є, його неможливо не відчутти.

Як свідчить практика, імідж фірми зовсім не обов'язково пов'язаний з продукцією, яку вона випускає. При відповіді на питання: „Що вам приходить у голову при думці про імідж фірми „ІМ.“?, тисячі опитаних під час проведеного у середині 90-х років у США дослідження навіть не згадали про комп'ютери. Перш за все, вони відмічали стандарти одягу і професійний імідж представників фірми. Багато респондентів зробили висновок про те, що фірма, працівники якої дотримуються таких високих стандартів одягу і зовнішнього вигляду, просто не може не випускати продукцію високої якості.

Позитивна думка громадськості про суб'єкт підприємницького бізнесу не виникає сама по собі. Тому використання PR-комунікацій в даному випадку неминуче. Як для крупних фірм, так і індивідуальних підприємців важливе перше враження про них з боку суспільства (громадськості). Імідж, який розробляється в перші дні створення нової фірми, в значній мірі визначає її репутацію на перспективу.

Неефективна діяльність по створенню іміджевих PR-комунікацій може створити у громадськості суперечливе уявлення про суб'єкт бізнесу. Вкрай погано, коли керівництво фірми стверджує про одне, а люди бачать цілком інше. Напроти, формування іміджу на базі сукупності установок, прийнятих фірмою (вони повинні стати фундаментом іміджу), є правильною основою майбутніх PR-комунікацій. Слід запам'ятати також, що створення вірного іміджу „на старті” допомагає покупцю сприймати запропоновані товари (послуги) як дещо відмінне від інших аналогічних товарів, дещо краще.

Перш за все необхідно сформувані стандарти зовнішнього і внутрішнього іміджу фірми. Під „*внутрішнім іміджем*” розуміється атмосфера всередині підприємницької фірми, позитивне або негативне відношення функціонерів до керівництва і політики фірми, які відображаються у мірі відданості функціонерів своїй фірмі.

*Внутрішній імідж* – це, образно висловлюючись, імідж фірми очима її співробітників, імідж, який виникає у клієнтів, контрагентів і конкурентів фірми, а також у суспільстві в процесі комунікації з її співробітниками. Навіть самі відомі фірми зберігають свій внутрішній імідж і прагнуть підтримувати моральних настроїв працівників. Командний дух і моральний настроїв працівників визначають, чи стане фірма, яка має великі плани і талановитих співробітників, відомою на весь світ або вона залишить в історії лише легкий слід. Напроти, негативний внутрішній імідж означає неминучу втрату фірмою споживачів і втрату репутації.

**Зовнішній імідж** (імідж фірми в очах громадськості) являє собою поєднання інструментів прямих і непрямих PR-комунікацій, покликаних викликати яскраве враження на публіку.

До інструментів зовнішнього іміджу у прямих PR-комунікаціях відноситься **відчутний імідж**, доступний всім органам почуттів. До нього відноситься багато чого у зовнішніх проявах фірми, починаючи від лозунгів фірми до її місця розташування. **Назва фірми і її лозунг** – самі помітні інструменти зовнішнього іміджу. *Назва і лозунг фірми* – найважливіші інформаційні комунікати, вони вперше повідомляють людям про фірму і тому повинні чітко відображати профіль її діяльності. Назва фірми має очевидний вплив на людей. Чим менша назва, тим сильніше її ефект. Вона також повинна легко запам'ятовуватися. У бізнесі у всьому світі назва корпорацій вважається настільки важливою, що щорічно, після консультацій з професіоналами, її змінюють тисячі фірм.

**Місце розташування фірми** – суб'єкта підприємництва також є важливою складовою її іміджу. Якщо, наприклад, керівництво фірми не задовольняє імідж маленького вуличного магазинчика, і воно вважає, що дана фірма має більш високий клас, можна зробити спробу взяти в оренду поштову скриньку з більш престижною адресою в іншому районі або місті. Включення номеру факсу фірми, її веб-сайту в Інтернеті і адреси електронної пошти до візитної картки або фірмового бланку також є складовою іміджу.

Необхідно детально продумати **кольорову гаму** інтер'єру в офісах фірми. Відомо, наприклад, що чорний колір доводить людину до стану депресії, червоний – збуджує людину, прискорює пульс і підвищує тиск, в той час, як, скажімо, зелений, навпроти, заспокоює і дає відчуття упевненості. Поєднання надто яскравих кольорів жодним чином не може створити заспокійливу атмосферу, яка так необхідна тим, хто, наприклад, готується увійти в кабінет дантиста або страхового агента.

Важливе значення серед інструментів зовнішнього іміджу має і зовнішній вигляд функціонерів фірми, а також стильові особливості їх **поведінки**. Якщо співробітники в робочий час носять уніформу фірми, емблеми або значки з її назвою або девізом, стереотипи їх поведінки (ввічливість, чемність, доброзичливість, постійна готовність прийти на допомогу в будь-якій ситуації) повинні відповідати встановленим стандартам.

До числа інструментів зовнішнього іміджу, які використовують у прямих PR-комунікаціях, відноситься також **невідчутний імідж**, під

яким розуміється сукупність думок про підприємницьку фірму, сформованих у реальних клієнтів, контрагентів і конкурентів даної фірми і які розповсюджуються ними у зовнішньому середовищі бізнесу.

І, насамкінець, звернемося до інструментів непрямих PR-комунікацій. Цю форму роботи з громадськістю можна назвати **роз'яснювально пропагандистською**. Вона опирається, в першу чергу, на засоби масової інформації, рекламні агентства і спеціалізовані PR-компанії, але, разом з тим, відрізняється від реклами підприємницької фірми і її продукту, а також прагнуть до створення позитивної картини даного суб'єкта підприємницького бізнесу.

*В непрямих (опосередкованих) PR-комунікаціях* використовуються такі інструменти:

- встановлення продуктивних контактів з пресою, радіо і телебаченням;
- проведення прес-конференцій;
- випуск добре оформлених річних звітів;
- випуск ювілейних видань;
- складання соціальних бланків і їх публікація;
- проведення екскурсій за підприємницькою формулою і інших подібних заходів для громадськості (наприклад, „дні відкритих дверей”).

Окремо у сукупності комунікацій підприємницької фірми з громадськістю стоять **інструменти забезпечення зовнішньої безпеки** даної фірми.

Фірмі-початківцю необхідно „на старті” потурбуватися про те, щоб не вийти за межі діючого законодавства. Ця задача досить непроста, враховуючи особливо, що в нашій країні законодавство постійно розвивається і оновлюється.

Перед фірмою є два напрямки просування в сторону вирішення цього питання. Фірма зобов'язана створити власну юридичну службу, додавши тим самим до складу елементів свого функціонального середовища нормативно-правове забезпечення власної діяльності. Разом з тим вона може звернутися і до послуг професійних юристів, які об'єднані у спеціалізовані юридичні фірми, або діють як індивідуальні підприємці. Такі фірми повинні бути в стані, з одного боку, забезпечити безпеку суб'єкта підприємницького бізнесу від руйнівних та інших небажаних зовнішніх впливів, а з іншого, – оберігати суб'єкт бізнесу від власних необдуманих дій, які могли б підвести його до порушення закону. Як свідчить досвід країн з ринковою економікою, найбільш плідним є поєднання обох напрямків.

Таким чином, можна говорити про наявність двох складових безпеки функціонування підприємницької фірми – фірма не повинна піддаватися небезпеці ззовні, внаслідок дій, направлених проти неї з боку зовнішнього середовища бізнесу, і з середини, внаслідок дій, які ставлять її поза межі закону і тим самим створює загрозу її існування в якості самостійного суб'єкта бізнесу.

**Забезпечення безпеки підприємницької фірми** – це комплекс організаційно-правових, соціально-економічних, техніко-технологічних, адміністративних, виховних, фінансових і спеціальних заходів, направлених на виявлення, попередження і припинення погроз і посягань іззовні і всередині на стабільність функціонування і розвиток даної фірми.

В кожній країні існує конституційно проголошений механізм підприємницького обігу (сукупність організаційних форм і норм поведінки на ринку, які регулюють відносини між суб'єктами бізнесу) і реально діючий економічний порядок. Держава відіграє роль регулятора підприємницького обігу.

Так, держава, встановила адміністративну (штраф) і кримінальну (позбавлення волі) відповідальність за крадіжки у підприємницьких фірм власності або майна працівниками цієї фірми, а також сторонніми особами.

Перш, ніж суб'єкти бізнесу здійнять товарний обмін, вони повинні зробити звірку своїх прав і відповідальності, тобто встановити свою цивільно-правову еквівалентність. Продавцю необхідно довести своє право на товар, а покупцю – свою платоспроможність. Еквівалентність таких обмінів встановлюється або самими контрагентами, або судовою системою, або третіми особами.

Нееквівалентність таких обмінів називається кримінальними, економічними, адміністративними порушеннями і злочинами.

**Протидія зовнішнім загрозам** функціонуванню підприємницької фірми завбачає:

- виконання органами державного управління дій по захисту майнових та інших прав суб'єктів бізнесу;

- самостійні дії суб'єктів підприємницького бізнесу по запобіганню витоку конфіденційної інформації, порушення комерційної таємниці, рекету, дій, які здійснюються із зовні, по розвалу команди співробітників фірми, порушення угод, проведенню некоректної реклами та інших негативних дій.

Такі зовнішні загрози можуть виходити з різних сторін – зі сторони кримінальних групувань, які складають так звану організовану



злочинність, зі сторони конкурентів (як абсолютних, так і відносних), а також зі сторони окремих державних чиновників, які здійснюють приватно-державний бізнес.

**Держава** заставляє діяти в умовах недосконалої законодавчої бази, і цим користуються корумповані чиновники, що спираються на репресивний апарат держави і нерідко вимагають взятки.

Незаконний вплив на фірму з боку окремих чиновників, які працюють в органах державного управління, здійснюється такими способами:

- винесення рішень про припинення діяльності, або ж про призупинення діяльності фірми без достатніх законних підстав;

- незаконне заморожування рахунків підприємницьких фірм комерційними банками за вказівкою органів державного управління;

- необґрунтовані претензії і санкції органів оподаткування, антимонопольних та інших органів по відношенню підприємницьких фірм;

- незаконне застосування заходів адміністративного і кримінального переслідування підприємців;- передача органами державного управління конфіденційної інформації про підприємницькі фірми (наприклад, інформації про склад засновників фірми, величину статутного капіталу, розподіл часток у статутному капіталі між засновниками, інша інформація) третім особам.Всі незаконні та інші способи незаконного втручання органів державного управління у справи підприємницької

фірми можуть бути оскарженими в суді. На жаль, проте, нинішня система судовиробництва в Україні робить такі процедури апеляції до закону надзвичайно тривалими і мало результативними. По суті, досить часто підприємці залишаються беззахисними перед свавіллям державних органів і надають перевагу іншим, компромісним формам налагодження конфліктів з владою рис. 6.5).

**Конкуренти** здійснюють інтелектуальний і фінансовий вплив на фірму, прагнучи захопити основну частину ринку, стати лідерами. При цьому вони здебільшого діють кримінальними методами – від методів економічного шпіонажу до підкупу топ-менеджерів конкуруючих фірм. Крім того, сильний вплив на безпеку фірми чинить „чорний ринок”.

Наприклад, торгівля неліцензійною відео- і аудіо-продукцією на оптимо-роздрібних ринках; проведення багатьма конкурентами антирекламних компаній, які дискредитують конкретні фірми (випадок із телеканалом НТВ), організація судових процесів за необґрунтованими причинами і підкуп чиновників (ситуація з компанією Microsoft).



**Рис. 6.5. Незаконні способи впливу окремими державними чиновниками на підприємницькі фірми**

Підприємницька фірма може стати об'єктом незаконного зовнішнього впливу з боку окремих фізичних і юридичних осіб, які складають так званий кримінальний сектор економіки (суб'єктів „кримінального бізнесу”). Як правило, такий вплив обумовлений або прагненням усунути конкурентів або обмежити їх діяльність, або усвідомленням тими чи іншими суб'єктами підприємницького бізнесу неможливості виконати свої партнерські зобов'язання перед іншою фірмою (наприклад, неможливості повернути кредит комерційному банку), або спробами відібрати підприємницьку фірму у її законних власників, або прагненням до вимагання (рекету) під назвою захисту підприємців від ворогів.

Прикладами можуть слугувати вбивства підприємців різними кримінальними угрупованнями, які прагнуть поставити конкретні прибуткові фірми під свій адміністративний і фінансовий контроль для одержання прибутку.

Прагнучи убезпечити себе від різних зовнішніх загроз, підприємницька фірма удається до доступних їй способів захисту.

Перш за все, вона вправі апелювати до державних служб правопорядку (прокуратура, міліція). Проте, такі звернення далеко не завжди бувають результативними. Дані служби, звичайно, мають досвід боротьби із злочинністю, в умовах ринкової економіки. Разом з тим,

низька заробітна плата працівників правоохоронних органів сприяла у недалекому минулому відтоку спеціалістів у приватні охоронні і слідчі фірми. Крім того, окремі працівники правоохоронних органів психологічно не готові до відстоювання законних інтересів суб'єктів бізнесу. Вони негативно відносяться до недержавного підприємництва в принципі, розглядаючи його як оману людей, реалізацію корисних інтересів, ототожнюючи по суті злочинців і їх жертв. Такі люди не схильні до прояву своїх професійних якостей заради забезпечення безпечного функціонування підприємницьких фірм.

Суб'єкти підприємницького бізнесу мають можливість звернутися також до послуг інших суб'єктів бізнесу, а саме:

- легальних охоронних агентств, утворених колишніми офіцерами державних силових структур;
- легальних охоронних агентств, утворених кримінальними групами;
- нелегальних кримінальних угруповань.

Всі ці суб'єкти бізнесу фактично конкурують один з одним у розділі сфер впливу і платоспроможної клієнтури. Вони готові поставляти будь-яку інформацію, супроводжувати крупні угоди, контролювати дотримання ділових зобов'язань, вирішувати спірні ситуації, сприяти поверненню боргів. Вияснення за допомогою кримінальних елементів відносин із недобросовісними партнерами і клієнтами обходиться суб'єктам підприємницького бізнесу у половину поверненої суми, легальні охоронні агентства беруть від 15 до 40% від суми угоди.

Нині багато крупних підприємницьких фірм стикаються з необхідністю шукати підтримку у організацій, ядро яких складають професійні злочинці. Намучившись від нескінченного одночасного протистояння всім без винятку кримінальним групуванням, деякі суб'єкти підприємницького бізнесу інколи надають перевагу заступництву однієї із них, щоб тим самим забезпечити собі захист від інших групувань. За цю послугу підприємці вимушені ділитися з „захисниками” частиною своїх доходів, проте в цьому випадку „захист” приймає на себе і всі витрати, пов'язані з охороною фірми і підприємців від будь-яких форм незаконного стороннього впливу з боку інших кримінальних, а то й цілком легальних структур (рис. 6.6).

Використання такої можливості відображає надзвичайно небезпечно для суспільства явище зрощення злочинності і легального бізнесу. Іншими способами такого зрощення є „відмивання” грошей злочинцями через заснування ними ж легально діючих фірм, які перебувають під їх „захистом”.



*Рис. 6.6. Способи захисту від незаконного впливу на фірму*

За кордоном злочинність контролює здебільшого лише окремі сфери підприємництва (гральний бізнес, шоу-бізнес, наркобізнес). В Україні вона зв'язана з такими „звичними” видами бізнесу, як торгівля, банківська і страхова справа, туризм, готельне господарство тощо.

Досвід показує, що економічне та промислове шпигунство можуть завдати підприємству шкоди не менше ніж економічна криза, необгрунтоване управлінське рішення тощо. Нажаль цим питанням надається все ще мало уваги, оскільки, по-перше, наслідки шпигунства, як правило, виявляються не відразу; по-друге, недостатність знань у вітчизняних підприємців призводить до того, що вони не можуть організувати ефективну власну службу безпеки. Окрім того, необхідної літератури в даній галузі практично немає, державні органи безпеки своїми напрацюваннями ділитись не хочуть, а шлях через власні помилки може коштувати підприємцю дуже дорого.

Все це вимагає, щоб підприємці, менеджери, фінансисти, економісти різних рівнів знали теорію економічної безпеки, розуміли суть економічної безпеки підприємства, її структуру, об'єкти економічної безпеки, основні небезпеки та загрози, кількісні та якісні показники оцінки рівня економічної безпеки, основні напрями забезпечення безпеки, а також вміли застосовувати на практиці теоретичні положення.

## РОЗДІЛ VII

# ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО І СУБ'ЄКТНОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ФІРМИ

### 7.1. Формування організаційного середовища підприємницької фірми

Створення внутрішнього функціонального (професійного ділового) середовища підприємницької фірми здійснюється засновниками фірми разом з вищими менеджерами одночасно з формуванням її організаційного і суб'єктного середовища і, як і в обох названих випадках, є відображенням стратегічних установок фірми. Організаційні структури, які моделюються для фірми, і людські ресурси, залучені до неї, повинні бути функціонально орієнтованими за змістом і технологією професійної діяльності, включаючи взаємодію внутрі фірми і у зовнішньому середовищі бізнесу.

Поняття *організаційне середовище* підприємницької фірми включає організаційну будову фірми, стан внутріфірмового менеджменту, сукупність установчих і технологічних документів, якими фірма керується в процесі діяльності (накази, розпорядження, плани-графіки, технологічні карти), а також механізми узгодження і прийняття рішень.

По завершенні формування топ-менеджменту підприємницької фірми засновники цієї фірми разом із уже прийнятими на роботу вищими управлінськими кадрами фірми повинні швидко розробити і затвердити її організаційну структуру. *Організаційна структура* фірми являє собою реальне ієрархічне підпорядкування внутрішніх підрозділів фірми і очолюваних ними менеджерів. Необхідність, задум і параметри такого підпорядкування, нагадаймо, повинні бути передбачені внутрішнім регламентом кожної підприємницької фірми.

Відомі різні типи організаційних структур фірм – лінійна, лінійно-штабна, матрична, дивізійна тощо.

Під час формування організаційної структури підприємницької фірми топ-менеджер керується перш за все прагненням забезпечити собі найбільш комфортні умови роботи. Йому необхідно, щоб створена організаційна структура найбільш повно відповідала його власним функціям, іншими словами, допомагала йому виконувати поставлені задачі, була професійно підготовлена до виконання своїх повноважень і була абсолютно лояльною, не суперечила організаційним установкам, які

доводяться керівництвом. Тому організаційна структура підприємницької фірми повинна мати властивості заданості, функціональності і лінійності (рис. 7.1).



Рис. 7.1. Властивості організаційної структури фірми

Під **заданістю організаційної структури** фірми розуміється здатність її адекватно реагувати на цільові завдання, розроблені засновниками і топ-менеджерами і поставлені останніми під виконавчий контроль. **Адекватність реакції** організаційної структури фірми у свою чергу складається із обов'язковості виконання вказівок вищого керівництва, якщо дані вказівки законні і відповідають профілю роботи відповідного структурного підрозділу фірми, а також із обов'язковості інформування вищого керівництва про наслідки реалізованих рішень.

**Заданість** організаційної структури фірми являє собою результат цілеспрямованого моделювання кожного підрозділу цієї фірми у вигляді особливого технологічного вузла в процесі організації діяльності фірми. Задачею ж кожного із таких технологічних вузлів є реалізація цільових стратегічних, оперативних і кон'юнктурних установок, прийнятих фірмою. Тому властивість заданості впливає із цільової направленості установок фірми і із необхідності технологічного забезпечення обов'язковості виконання цих установок.

Під **функціональністю організаційної структури** фірми розуміється здатність її реалізовувати одночасно сукупність різних змістовних функцій, наприклад: виробництво товарів, розробку інновацій, збут товарів, закупівлю сировини, залучення інвестицій, прийом на роботу співробітників, одержання банківських кредитів, емісію цінних паперів, рекламу, створення філіалів і представництв, управління власними фінансовими ресурсами, ведення бухгалтерського обліку.

Тому кожний внутрішній підрозділ фірми неодмінно отримує особливу функціональну приналежність, а на чолі такого підрозділу перебуває функціональний менеджер, який професійно вмє вирішувати

задачі у якійсь із галузей діяльності фірми. Ці функції можуть бути обумовленими специфікою виробничого процесу, специфікою роботи із постачальниками, особливостями просування товару на ринок. Своєрідність товарів, які з'являються внаслідок ділової діяльності, вимагають різних прийомів і способів продаж.

Слід також розуміти, що в діяльності багатьох менеджерів переплетені рішення управлінських і функціональних задач. Наприклад, головний інженер заводу – не тільки менеджер, але й інженер. Головний лікар лікарні повинен уміти не тільки управляти але й лікувати. Менеджери такого типу повинні час від часу демонструвати свої можливості у професійній діяльності, а проявлена ними некомпетентність, що стає очевидною завдяки постійному моніторингу, сильно знижує повагу співробітників.

Під *лінійністю організаційної структури* фірми розуміється здатність її „бути відображеною у лінію”, іншими словами, забезпечувати взаємодію різних ієрархічно супідрядних підрозділів фірми напряму. Прямі лінійні зв'язки всередині підприємницької фірми створюють можливість швидкого реагування на будь-які звернені до кожного із структурних підрозділів фірми рухи і зміни у субпідрядному підрозділі. Тому і керівні вказівки, і зворотні реакції на них неодмінно приймають характер лінійної взаємодії, якими управляють лінійні менеджери.

Лінійність організаційної структури фірми полягає в тому, що всі вертикальні (у формі підпорядкування діяльності) і горизонтальні (у формі поєднання діяльності) зв'язки всередині фірми не можуть ефективно розвиватися в тому випадку, коли підпорядковані підрозділи виявляються нелояльними один до одного, і між ними немає необхідного взаємного контакту. Не обов'язково при цьому ворогувати між собою або хоч би заважати один одному, достатньо всього лише збити ритм роботи, досягнутий супідрядним підрозділом у відповідності з технологічною картою діяльності підприємницької фірми.

*Технологічна карта діяльності* фірми являє собою документ, затверджений топ-менеджментом фірми і містить параметри лінійної взаємодії структурних підрозділів фірми (строки виконання взаємних зобов'язань, способи передачі інформації або матеріалів, характер виставлених вимог і замовлень). Департаменти, служби, відділи підприємницької фірми, які виступають технологічними вузлами в процесі організації діяльності даної фірми, виявляються представленими у технологічній карті фірми не тільки як „задані” підрозділи, але й як

інструменти лінійної взаємодії, необхідні для виконання цільових установок фірми.

Властивість заданості може бути реалізована не тільки завдяки прийняттю топ-менеджментом фірми розпорядчих документів, які стосуються змісту діяльності відповідного підрозділу даної фірми. Для цього також необхідне забезпечення реалізації властивості лінійності. Разом з тим лінійна взаємодія завжди є обумовленою конкретним розподілом різних ресурсів всередині фірми, делегуванням повноважень і відповідальності, а також організацією розподілу конструкторських і виконавчих функцій між окремими внутрішніми підрозділами фірми. Кожна із вищенаведених умов важлива для забезпечення ефективної лінійної взаємодії всередині фірми.

**Розподіл** матеріальних, фінансових та інших **ресурсів** всередині фірми безпосередньо впливає на взаємне підпорядкування внутрішніх підрозділів підприємницької фірми. Необґрунтовані, несправедливі пропорції розподілу можуть суттєво ускладнити взаємодію відділів або департаментів. Порою від того, якому відділу виділяють комп'ютер в першу чергу, або у якого управління виявиться більш високим преміальний фонд, залежить не тільки внутрішня обстановка в фірмі, але й міра ймовірності виконання стратегічних установок.

Другою важливою умовою забезпечення і підтримки високого рівня ефективності лінійних зв'язків є розумне делегування повноважень і відповідальності, під яким розуміється передача менеджерами фірми власних повноважень (прав на прийняття рішень і здійснення діяльності) і власної відповідальності за зміст даних рішень і результати даної діяльності підлеглим структурним підрозділам фірми. Дуже важливо, щоб в процесі делегування повноважень і відповідальності забезпечувалося або збереження статусу однопорядкових підрозділів підприємницької фірми, або зміна цього статусу в сторону його пониження або підвищення виключно на основі зміни міри значущості для діяльності фірми окремих функцій, що здійснюються відповідними підрозділами.

І, насамкінець, важливе значення має взагалі **розподіл функцій** між створеними підрозділами фірми, в тому числі розведення функцій по конструюванню тих чи інших технологічних і змістовних елементів діяльності фірми, з одного боку, і чисто виконавчих функцій, – з іншого боку. Справа тут не тільки в тому, що недоцільно створювати непотрібні департаменти і відділи, навіть в тому випадку, коли їх назва красиво лунає. Необхідно, щоб кожний підрозділ підприємницької фірми здійснював відмітну від інших функцію (або функції) і не дублював



діяльність інших підрозділів. Важливо також, щоб у процесі створення організаційної структури фірми не були забуті якісь технологічні функції і, відповідно, не були пропущені необхідні відділи і служби.

Поряд із організаційною структурою підприємницької фірми важливу роль у формуванні організаційного середовища фірми відіграє **стан внутріфірмового менеджменту**. Під **змістом** внутріфірмового менеджменту слід розуміти сукупність функцій по управлінню різними видами діяльності фірми і, відповідно, різними внутрішніми підрозділами цієї фірми, сукупність працівників фірми, які виконують названі функції, а також розподіл управлінських функцій серед цих працівників і витікаюче із нього делегування управлінських повноважень і відповідальності всередині фірми.

Внутріфірмовий менеджмент можна вважати породженням організаційної структури підприємницької фірми, що надає даній структурі необхідну міру завершеності. Справа в тім, що існування і постійне відтворення будь-якої організації, включаючи розвиток даної організації, без управління неможливе.

Як ми вже знаємо, виділення функцій по управлінню відбулося у минулому в силу об'єктивної необхідності. Будь-якій організованій діяльності людей необхідно було постійно надавати цілеспрямований і стійкий характер, і дії по управлінню організаціями (суб'єктами бізнесу), в решті решт, виявилися не тільки однією із ознак життя суб'єктів бізнесу, але й різновидом професійної діяльності працівників.

І підприємницька фірма в цілому, і кожний із її функціональних підрозділів не тільки потребують професійного менеджменту, особливо на етапі „запуску” підприємницької фірми, але і є його об'єктами, що забезпечує постійне відтворення і підтримку внутрішньої структури фірми. І, як і внутрішня структура фірми, внутріфірмовий менеджмент має такі властивості:

- заданості: менеджерів фірми приймають на роботу для того, щоб за їх допомогою проводити в життя стратегічні, оперативні і кон'юнктурні установки;

- функціональності: менеджери фірми повинні професійно здійснювати функції по цілеспрямованому і стійкому розвитку видів діяльності фірми і її структурних підрозділів;

- лінійності: вирішуючи поставлені задачі, менеджери фірми повинні безпосередньо, прямо взаємодіяти між собою.

**Технологічно** внутріфірмовий менеджмент складається із інструментів взаємодії всієї сукупності управлінських працівників

підприємницької фірми. Як і в організаційній структурі фірми, у внутріфірмовому менеджменті мають місце відносини підпорядкування, які утворюють **ієрархію управління**. Вся сукупність функцій, виконуваних управлінськими працівниками, може бути зведена до **трьох рівнів внутріфірмового менеджменту**: вже відомому нам вищому рівні менеджменту (або топ-менеджменту), середньому рівні менеджменту, нижчому рівні менеджменту.

**Топ-менеджери** є, як ми знаємо, вищі управлінські працівники фірми, які наймаються на роботу безпосередньо засновниками фірми. До їх числа відносяться, згадаймо, голови і члени правління, генеральні директори і їх заступники у виробничих і страхових фірмах, банках, комерційних фірмах, президенти бірж, виконавчі директори, головні конструктори, головні інженери, головні технологи і генеральні керівники проектів. Керівники вищої ланки відповідають, спільно із засновниками фірми, за розробку і реалізацію стратегії суб'єкта підприємницького бізнесу, за прийняття особливо важливих для нього рішень.

Топ-менеджери несуть відповідальність за вибір підприємницькою фірмою довгострокового курсу. Їх діяльність включає прийняття тих суттєвих рішень, від яких, у кінцевому підсумку, буде залежати доля всього суб'єкта підприємництва. Саме від їх діяльності і рішень залежить, якими принципами керуватися, яка обстановка, психологічний клімат, тонус і ритм будуть для неї характерні.

**Середніми менеджерами** фірми, або міدل-менеджерами (*від англійського middle manager*) є керівники основних внутрішніх функціональних підрозділів фірми. Вони контролюють роботу керівників нижчої ланки і передають оброблену інформацію для керівників вищої ланки. У задачу середніх менеджерів входить інтерпретація через конкретні функції, а також реалізація планів, політики, установок і цілей суб'єкта підприємницького бізнесу.

На виробничому підприємстві міدل-менеджери можуть бути начальниками цехів, економічного, конструкторського, технологічного, комерційного і маркетингового департаментів, відділів безпеки і реклами, а також інші підрозділів. У комерційних банках це, як правило, керівники кредитного, операційного (розрахункового), інвестиційного, депозитарного та інших департаментів.

Рівень середнього менеджменту є найбільш характерним для організаційного середовища суб'єктів великого і середнього бізнесу, у малому бізнесі менеджери середньої ланки зустрічаються нечасто, як і

самі „середні ланки”. Як правило, лінійна взаємодія всередині суб’єктів дрібного бізнесу включає лише рівні топ-менеджменту і менеджменту нижчої ланки, а то порою генеральний директор якого-небудь малого підприємства (наприклад, директор невеликого магазину або кінотеатру) буде безпосереднім начальником по відношенню до рядових співробітників фірми.

**Менеджерами нижчої ланки** (або нижчі менеджери) є працівники, які здійснюють управлінські функції по відношенню до співробітників фірми, жоден із яких, у свою чергу, такими функціями не наділяється, а також працівники, які виконують разові доручення, пов’язані з управлінням якими-небудь об’єктами або видами діяльності.

Керівники нижчої ланки видають рядовим співробітникам виробничі завдання і здійснюють контроль за їх виконанням, слідкують за використанням ресурсів. До молодших менеджерів (начальників) відносяться, наприклад, майстер, завідувачий складом, старший диспетчер, старший продавець і багато інших працівників фірми. Робота керівника нижчої ланки є самою різноманітною, характеризується частими переходами від одного виду діяльності до іншого.

Нижчими менеджерами можуть стати лише спеціалісти, компетентні у виконанні управлінських дій. Вони концентрують свою увагу на виконуваному завданні, прикладають до виконання даного завдання свої професійні знання, навички і вміння, в тому числі і навички по трудовій мобілізації підлеглих співробітників. Ніхто не вимагає від них занурення у питання політики підприємницької фірми; нижчих менеджерів повинно більше цікавити те, як, а не те, навіщо саме виконується їх робота. Міра відповідальності керівників нижчої ланки не дуже висока, інколи в роботі присутня значна частка фізичної праці.

Суб’єкти крупного підприємницького бізнесу потребують виконання значних обсягів управлінської роботи. Це вимагає класифікації управлінської праці на горизонтальну і вертикальну види діяльності. **Горизонтальна діяльність** у менеджменті полягає у функціональній розстановці керівників на чолі окремих підрозділів: департаментів, відділів, служб. **Вертикальна діяльність** у менеджменті полягає у наділенні цих підрозділів правами і обов’язками з метою ефективної координації горизонтально виділеної управлінської роботи для досягнення вказаними підрозділами заданих цілей.

Крім того, що між управлінцями різного рівня повинний бути чіткий розподіл функцій, кожному із рівнів менеджменту *делегуються* певні повноваження і відповідальність, що включає визначення меж

керованих об'єктів і видів діяльності, характер і типи прийнятих рішень і форм звітності перед вищим керівництвом. Найбільшими повноваженнями і найбільшою мірою відповідальності за результати діяльності всієї фірми володіють топ-менеджери фірми. Найменшими повноваженнями користуються нижчі менеджери, сферою їх відповідальності є лише діяльність їх самих і безпосередньо підлеглих їм співробітників фірми. Топ-менеджери мають і найбільшу свободу у прийнятті рішень, в тому числі і стратегічних. У статутах більшості фірм обов'язково міститься навіть такий пункт, згідно до якого засновники фірми не мають права втручатися у розпорядчу діяльність генерального директора.

В ході створення нової підприємницької фірми надзвичайно важливо чітко ув'язати міру свободи кожного із керівників і коло їх повноважень, з одного боку, і міру відповідальності кожного з них перед засновниками фірми і менеджерами більш високого рівня, – з іншого. Немає і не може бути відповідальності без прав, а прав – без відповідальності. Хоч, звичайно, велика порою буває у деяких керівників спокуса зберегти за собою лише права і повноваження, притому максимальні, а відповідальність делегувати підлеглим.

Формування фактичної ієрархії внутріфірмового менеджменту полягає у визначенні параметрів підпорядкування різних рівнів менеджменту для реалізації установок фірми і технологічного гарантування зберігання, відтворення і розвиток фірми як суб'єкта бізнесу.

Ієрархія формує піраміду управління, яка завбачає диференціацію рівнів внутріфірмового менеджменту:

- за рангом командної влади;
- за компетенцією прийняття рішень;
- за авторитетом;
- за статусом (станом).

Топ-менеджери підприємницької фірми здійснюють, як правило, **цілепокладання у масштабах фірми** і загальний контроль за діяльністю всіх співробітників фірми, включаючи менеджерів більш низької ланки. Мідл-менеджери здійснюють **функціональне цілепокладання** (висування цілей і задач діяльності в межах функцій очолюваних ними внутрішніх підрозділів фірми) і функціональний контроль (контроль за фактичною реалізацією функції). Нижчі менеджери здійснюють **виконавче цілепокладання** (дають безпосередні доручення рядовим співробітникам) і контролюють виконавчу виробничу і трудову дисципліну рядових співробітників (табл.7 1).

Зміст багаторівневого професійного менеджменту чудово виклав великий полководець О.В. Суворов: „Кожний солдат повинен знати свій маневр” І не потрібно дивуватися тому, що ми вирішили процитувати слова знатного генералісмуса. Ефективність управління в армії проявляється самим жорстким чином – в боротьбі з ворогом. Якщо офіцер не зумів організувати своїх підлеглих в узгоджено діючу бойову одиницю – він загине разом із своєю командою. Для звичайного менеджера ситуація дещо краща – по крайній мірі розориться його фірма. Таким чином, кожний співробітник фірми повинен знати, що йому необхідно робити в тій чи іншій ситуації і до якого саме одноосібного керівника звертатися за допомогою. Лише у дуже малих підприємницьких фірмах менеджер може сам розповісти кожному співробітнику про його обов’язки і проконтролювати виконання цих обов’язків.

*Таблиця 7.1*

**Порівняльні характеристики керівників трьох рівнів  
внутріфірмового менеджменту**

<b>Рівень менеджменту</b>	<b>Специфіка діяльності</b>	<b>Зміст діяльності</b>	<b>Відповідальність</b>
Вищий	Цілепокладання у масштабах фірми і загальний контроль	Формування стратегії, зв'язок із зовнішнім середовищем	Повна
Середній	Функціональне цілепокладання і функціональний контроль	Формування і реалізація функціональних задач	В межах повноважень
Нижчий	Виконавче цілепокладання і контроль за виробничою дисципліною	Розподіл зобов'язань серед кінцевих виконавців	Обмежена

Із психології відомо, що кількість безпосередньо підлеглих у керівника, який щоденно з ними працює, повинна бути не більше семи (якщо більше – діловий контакт виявляється поверхневим). Тому підприємцям і необхідно на початку шляху серйозно задуматися над створенням ієрархічного багаторівневого управління – рядовий працівник діє під началом керівника групи, той має справу з керівником відділу. Керівник відділу підпорядковується одному із директорів, а ті – генеральному директору.

Здебільшого у першій особі великої підприємницької фірми (менеджера, генерального директора) – декілька заступників: по виробництву (директор по виробництву, технічний директор або

головний інженер), по фінансах (фінансовий директор, інколи головний бухгалтер), по маркетингу (директор по маркетингу, інколи начальник відділу збуту), по персоналу (начальник управління кадрів, директор по кадрах), по постачанню, по комерції. Кожному із них підпорядковуються свої служби, які складаються із відділів, цехів та інших структур.

Письмові інструкції, які вказують на обов'язки співробітників і правила дій в тих чи інших випадках, також мають за мету узгодженість дій і забезпечують єдність фірми як суб'єкта бізнесу. Організаційну структуру фірми можна порівняти із кістяком живої істоти, але тільки кістяк рукотворний – його створює і змінює топ-менеджер.

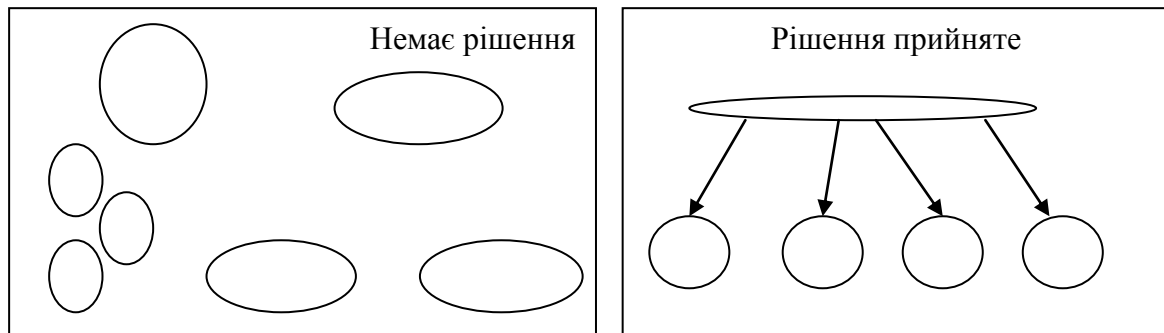
Трьохрівнева модель внутріфірмового менеджменту певним чином **трансформує властивість лінійності** взаємозв'язків внутрі організаційного середовища підприємницької фірми. Мідл-менеджмент виступає не тільки як необхідна функціональна складова внутріфірмового менеджменту, але і як свого роду посередник між вищими і нижчими керівниками фірми. Саме тому на рівні середнього менеджменту здебільшого виникають різні модифікації форм взаємодії внутрі організаційного середовища підприємницької фірми і утворюються різні організаційні структури фірми, назви яких (лінійно-штабна, матрична, лінійна, інші) ми наводили вище.

Різниця між названими вище формами взаємодії містяться у способах поєднання і підпорядкування діяльності різних підрозділів фірми. При **лінійній формі** домінує підпорядкування – функціональні підрозділи безпосередньо не взаємодіють між собою. При **лінійно-штабній** така взаємодія можлива, але функціональні підрозділи не вільні у виборі партнерів по взаємодії – такий вибір завжди обумовлюється дозволом з боку начальства. При **матричній формі** функціональні підрозділи вільні у виборі партнерів по взаємодії чітко в межах вирішуваних ними задач, причому підрозділи середньої ланки у рівній мірі підпорядковуються різним представникам топ-менеджменту фірми. Засновники і топ-менеджери підприємницької фірми звичайно вибирають ту чи іншу структуру в залежності від різних обставин, до числа яких відносяться: характер виконуваної діяльності, конкурентний статус фірми, особисті якості і особливості працюючих на фірмі управлінців.

Названі особливості активно впливають на **механізми узгодження і прийняття рішень**, які так же, як внутріфірмовий менеджмент і організаційна структура фірми, є елементами організаційного середовища фірми. Під рішенням розуміється процедура закріплення відповідальності, встановлення строків відносно того, хто, що саме, де і коли

повинен робити. Рішення завжди виділяють вибраний спосіб діяльності, розділяють засоби досягнення цілі (рис. 7.2).

В деяких організаціях співробітники по всіх питаннях надають перевагу зверненню до лінійного менеджера, навіть якщо таким є вищий лінійний керівник, і тільки він приймає рішення.



*Рис. 7.2. Наслідки прийняття рішення для співробітників фірми*

При цьому начальник демонструє свою владу і отримує задоволення від почуття власної незамінності, а підлеглі перекладають частину своєї роботи і – повністю – свою відповідальність на плічі начальника. Проте, ефективність такої організації ділової діяльності невелика. Лінійний топ-менеджер задихається серед дрібниць і не може знайти час для тієї роботи (наприклад, по вибору стратегічних пріоритетів фірми), яку може виконати тільки він, між тим як його підлеглі попросту байдикують, очікуючи ритуального візиту до керівництва.

При лінійно-штабній і особливо при матричній формах організаційної взаємодії механізми прийняття рішень є більш демократичними. Вони в більшій мірі враховують можливості „делегування повноважень”, за яких процес прийняття рішень виявляється розподілений по всій ієрархічній структурі управління. Перед прийняттям рішення може бути узгоджене по горизонталі і вертикалі внутріфірмових відносин. Цілі, які стоять перед організацією, розбиваються на більш конкретні задачі, за рішення яких відповідають ті чи інші підрозділи і окремі співробітники. При цьому кожний із них:

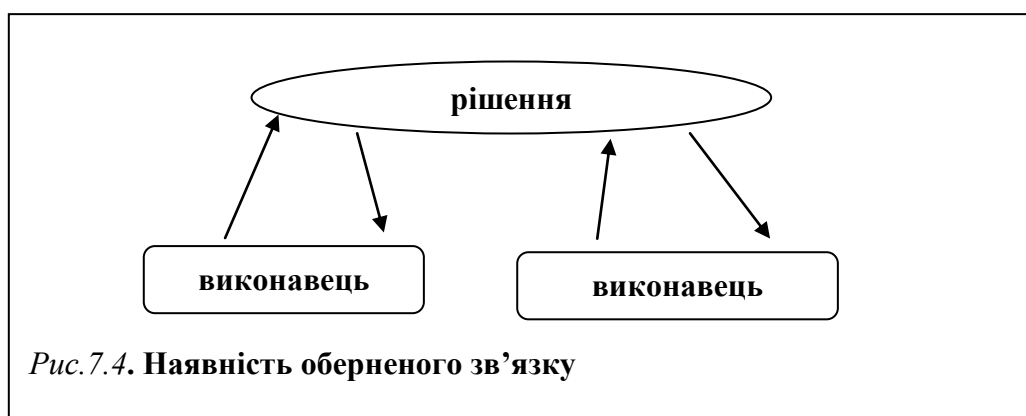
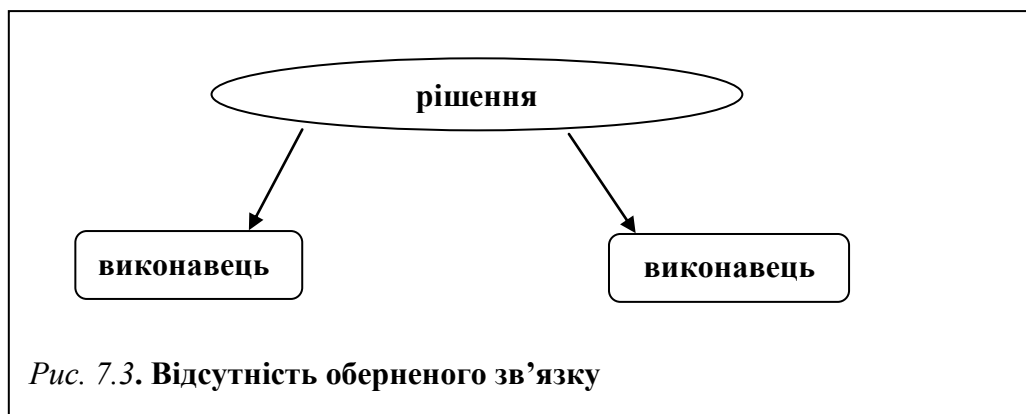
- „знає свій маневр”, тобто чітко знає, за виконання якої роботи відповідає;
- знає, якими ресурсами може розпоряджатися самостійно, в яких випадках має право звертатися за допомогою до керівництва;

- знає, що результат його роботи оцінюється по тому, як він робить свою справу, і має уяву про величину і спосіб винагороди за працю.

Підібним ефектом такої організації є одержання середніми і нижчими менеджерами, а також рядовими співробітниками можливості розвивати свої приховані і явні управлінські таланти, що, в кінцевому підсумку, може призвести до реалізації будь-яких, навіть самих смілих кар'єрних планів.

Після прийняття рішення його необхідно швидко довести до відома всіх управлінців і рядових співробітників, до яких це рішення звернене.

Доведення рішення до конкретних виконавців відбувається завдяки внутрішнім комунікаціям. Під **внутрішніми комунікаціями** розуміються канали прямого і оберненого зв'язку і обміну інформацією, що існують на фірмі. Такими можуть бути різні способи розсилки паперових документів, телефонні повідомлення, формування електронних файлів співробітників фірми тощо (рис.7.3, 7.4).



Прийняте рішення по **каналах прямого зв'язку** адресується тим, кому воно призначалося. Тут дуже важливо використовувати властивості лінійності, завдяки яким інформація про прийняті рішення може бути оперативно доведеною до адресата. Слід також передбачити лінійність в забезпеченні **оберненого зв'язку** конкретного виконавця з тим конкретним



менеджером, який прийняв відповідне рішення. Виконавець не завжди може виконати всі адресовані йому рішення. І у випадку невиконання або несумлінного виконання рішення обернений зв'язок стає тим комунікаційним каналом, який дає змогу акумулювати інформацію для здійснення розгляду виниклих ситуацій.

## **7.2. Формування суб'єктного середовища підприємницької фірми**

На початковому етапі функціонування фірми її засновники спільно із вищими менеджерами даної фірми зобов'язані створити не тільки організаційне середовище фірми, але й суб'єктне середовище. Поняття *суб'єктного середовища* підприємницької фірми включає наявність людських ресурсів і структуру штатного розпису фірми, обстановку всередині фірми, а також змістовні і технологічні (стильові) особливості внутріфірмових комунікацій.

Самим важливим елементом ресурсної бази будь-якого суб'єкта підприємницького бізнесу є особистий фактор ділової діяльності або сукупність людських ресурсів. Тому формування суб'єктного середовища підприємницької фірми завжди слід починати з виробітку правильних уявлень про місце і роль даного фактора в бізнесі. Відомий вираз про те, що „кадри вирішують все”, що мав широке поширення у 30-ті роки минулого століття в СРСР, лише частково відображає таке розуміння ролі людських ресурсів, в межах якого люди розглядаються як головне надбання економіки.

Людські ресурси є і головним надбанням підприємницької фірми, досягнуте у конкурентній боротьбі з іншими суб'єктами підприємницького бізнесу, а також із суб'єктами наймано-трудоного бізнесу, завжди, які, як відомо, також прагнуть подорожче реалізувати свою робочу силу. Підприємцю, який відкриває власну справу, потрібно розвивати і зміцнювати цей ресурс, який має стратегічне значення для фірми і використовується для досягнення її стратегічних цілей.

До *змісту людських ресурсів* слід віднести сукупність професійних, ділових і особистих якостей людей, що працюють на підприємницькій фірмі. Важливо підкреслити, що названі якості є саме ресурсом, іншими словами, створюють кадровий потенціал фірми, який допоки лише належить використати найкращим чином.

Якщо ж людські ресурси розглядаються в якості об'єкта безпосереднього застосування, вони визначаються як *людський (або*

**кадровий) капітал** підприємницької фірми. Використання людських ресурсів означає, що вони перестають бути власне ресурсом і включаються до складу **використовуваного потенціалу** підприємницької фірми. В свою чергу кадровий капітал фірми стає об'єктом організації і управління всередині підприємницької фірми.

Організувати людський капітал, послідовно перетворюючи людські ресурси у кадровий персонал фірми, а потім управляти кадровим персоналом – означає здійснювати практичні заходи по спонуканню співробітників фірми до дії заради досягнення результатів і реалізації установок даної фірми. При цьому корисно спиратися на ряд **принципів використання людських ресурсів**, а саме:

- всі представники кадрового складу фірми повинні чітко усвідомлювати поставлені цілі і результати, розуміти, що їх робоча сила є лише часточкою сукупного людського капіталу фірми;

- менеджер повинен активно керувати персоналом, надмірно не опікуючи його, а надаючи працівникам можливість проявити самостійність і ініціативу;

- менеджеру необхідно правильно порівнювати професійні, ділові і особистісні якості людини з задачами, які вона зобов'язується вирішити у відповідності до технологічної карти, а також із сукупністю стимулів до праці;

- менеджер повинен турбуватися про психічний і фізичний стан працівника, про постійний розвиток людських ресурсів і зміцнення кадрового потенціалу фірми;

- важливо пам'ятати, що кожна людина потребує підтримки, визнання, поваги незалежно від того, якими саме професійними, особистими і діловими якостями вона володіє;

- мобілізацію людських ресурсів доцільно завжди чітко націлювати на досягнення конкретних результатів, проте, прагнути до досягнення цілей слід поступово, надмірно не підганяти працівників і не піддавати їх адміністративному тиску.

Процес використання людських ресурсів складається із прийому на роботу співробітників, формування кадрової структури фірми і відтворення кадрів. Від якості рішень в системі підбору, навчання, формування працездатних груп, оцінки результатів роботи персоналу, мотивації, матеріального заохочення працівників в багатьох випадках залежать економічні результати діяльності будь-якого суб'єкта підприємницького бізнесу.

Практично одночасно із проектуванням організаційної структури фірми і становленням механізмів прийняття рішень вище керівництво фірми повинне розвернути роботу по пошуку, відбору і залученню співробітників.

В ідеалі кадрова структура фірми повинна базуватися на її організаційній структурі. Її доцільно письмово відобразити в документах фірми, перш за все в її внутрішньому регламенті. В цій структурі необхідно вказати на склад посад працівників, який іменується **штатним розписом** фірми.

Набір персоналу на початковому етапі, як правило, обмежується колом осіб, які так чи інакше знайомі з засновниками або топ-менеджерами.

Згодом, по мірі розвитку нових суб'єктів підприємницького бізнесу, багато менеджерів і підприємців надають перевагу шукати потрібних їм працівників, не тільки спираючись на поради знайомих, але й залучаючи спеціалістів за оголошеннями у ЗМІ, на конкурсній основі, за рекомендаціями служби зайнятості, після ознайомлення з анкетними даними потенційних співробітників, одержаних у індивідуальному порядку. Для пошуку ексклюзивних спеціалістів використовується метод „полювання за головами” – переманювання успішних працівників із інших фірм.

Обдумуючи бізнес-ідею, підприємець повинен визначити, скільки осіб, якої кваліфікації, з якими фізичними, інтелектуальними і психологічними даними, з яким рівнем освіти, професійної підготовки і досвідом роботи краще спрявляться з виконанням поставлених задач. В результаті аналізу можна одержати достатньо повну уяву про склад створюваних посад, перевірити, як ці посади вписуються в організаційну структуру підприємницької фірми. На основі такого аналізу складаються чіткі критерії підбору персоналу на конкретну посаду і опрацьовуються посадові інструкції.

**Посадова інструкція** – це досить важливий регламентуючий документ, який використовується підприємницькою фірмою. Для кожної посади розробляється *письмова інструкція*, у якій описується статус, обов'язки, відповідальність і права робітників. Мета інструкції – закріпити коло задач, які повинен вирішувати співробітник, що займає певну посаду. Ця інформація стає ключовою при підборі кадрів.

У самому загальному вигляді посадова інструкція має таку структуру (рис.7.5).

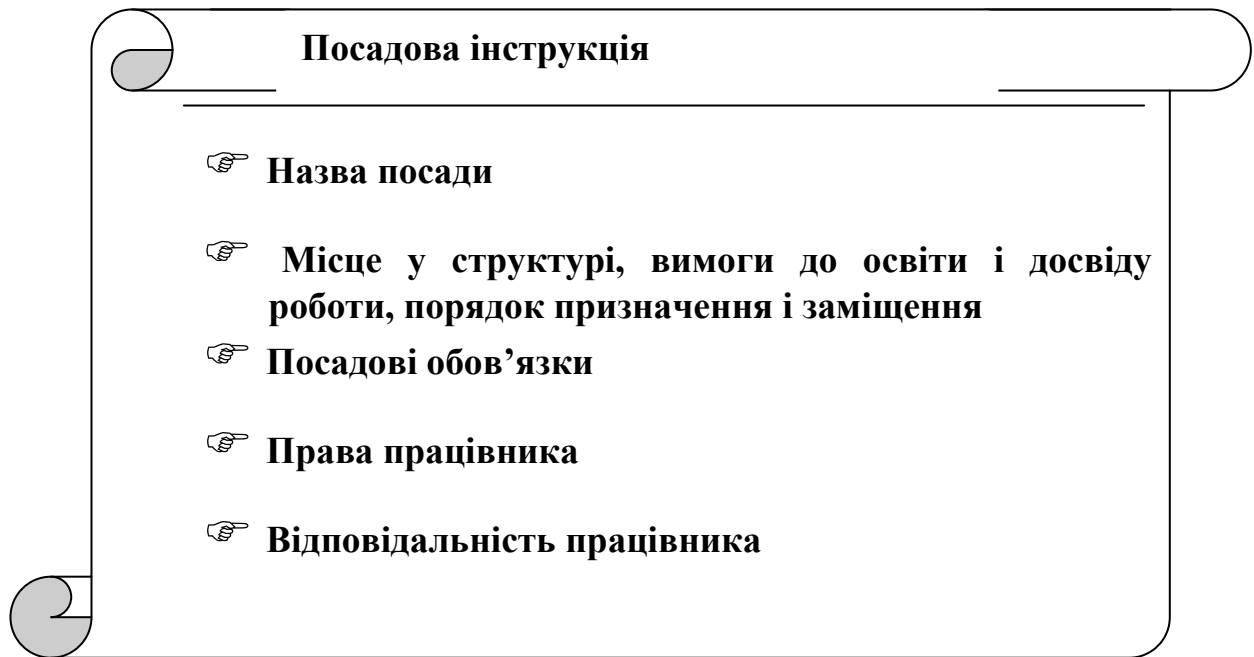


Рис. 7.5. Зміст посадової інструкції

Важливим аспектом у діяльності фірми є *пошук майбутнього персоналу*. Способи залучення працівників наведені на рис. 7.6.

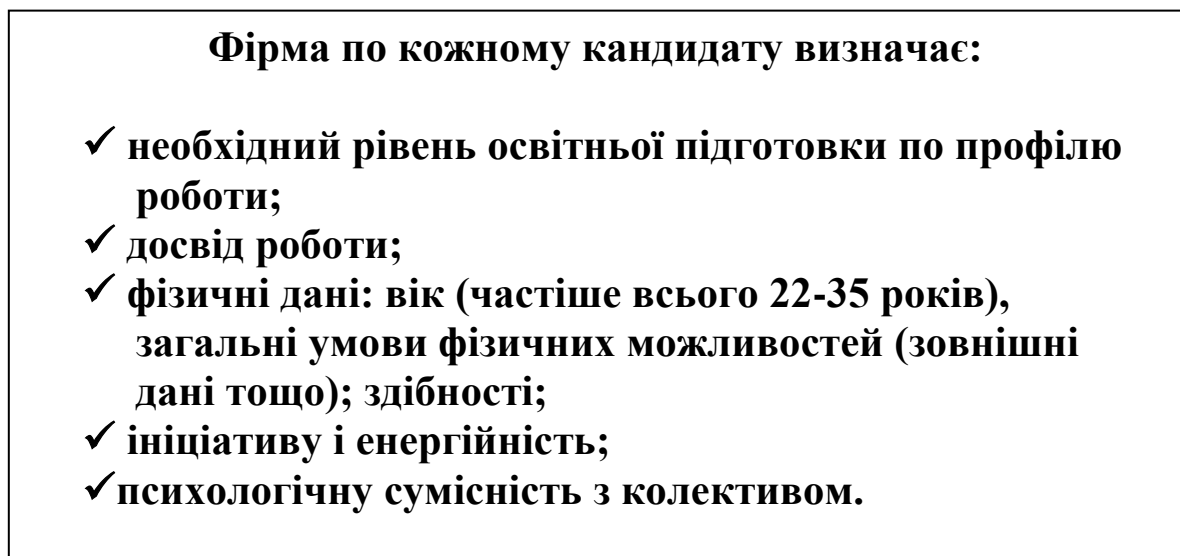





Рис. 7.6. Способи пошуку працівників

При виборі персоналу дуже важливо мати чітку уяву про зміст, складові елементи і обставини тієї діяльності, для виконання якої

запрошується працівник. В залежності від цих обставин визначаються способи і канали пошуку потенційних співробітників, а також характер і міру ретельності відбору претендентів на тимчасово вивільнені (вакантні) посади.

**Відбір кандидатів для роботи у фірмі** є достатньо складним і, в ідеалі, – багатоступеневим процесом, який включає різні способи попереднього випробування претендентів. Він може передбачати анкетування, співбесіду, застосування різних відбіркових тестів і випробувань (рис.7.7).

**? Як знайти робітників ?**

-  **Із публікацій оголошень в газетах і професійних журналах**
-  **Звернутися до спеціалізованих агентств по працевлаштуванню або біржі праці, навчальних закладів, фірм, які постачають керівні кадри**
-  **Самим знайти працівників**

*Рис. 7.7. Вимоги до кандидатів на посаду*

Початковою стадією відбору кандидатів для роботи у фірмі є **анкетування**. Претендентам на роботу пропонується заповнити анкети. Їх зміст здебільшого стандартизований і містить типові питання. Інколи в анкетах передбачаються відміни для тих, хто вперше поступає на роботу і для тих, хто раніш вже працював. Типовими в анкетах є питання, наведені нижче (рис.7.8).

Інколи кандидату на роботу разом з анкетною пропонують короткий опис основних напрямів майбутньої діяльності, з тим, щоб даний кандидат розумів, що саме від нього вимагатиметься після оформлення його на роботу, і що конкретно його очікує на робочому місці.







По завершенні анкетування починається другий етап відбору кандидата на роботу у фірмі, а саме **співбесіда**. Мета співбесіди полягає у співставленні інформації про кандидата з вимогами, які висувуються до нього самим змістом необхідної професійної діяльності і умовами, визначеними станом фірми на ринку. Співбесіда з претендентом на посаду може проводитися керівником служби персоналу, або начальником відділу, в якому є вакансія, або тим і іншим одночасно (спільно). Тут

важливо забезпечити лінійність у співбесіді – його учасником обов'язково повинен бути менеджер, який у перспективі стане керівником претендента на посаду. В окремих випадках учасником співбесіди може бути і генеральний директор фірми.

Співбесіда дозволяє значно точніше скласти уяву про кандидата, ніж анкетування, тому це дуже відповідальний етап при наймі на роботу.

В процесі співбесіди:

### Анкета

-  **Персональна інформація: ім'я, по батькові, прізвище, дата народження, сімейний стан, адреса**
-  **Освіта: школа, коледж, інститут (університет, академія), професійна підготовка**
-  **Кар'єра: попередні місця роботи, рівень заробітної плати за місцем останньої роботи**
-  **Стан здоров'я**
-  **Інтереси і захоплення у вільний від роботи час**
-  **Реквізити поручителів**

*Рис. 7.8. Основні складові анкети для претендента на посаду*

- представники фірми одержують необхідно для них інформацію про кандидата на роботу;

- надають претенденту всю відкриту інформацію про діяльність фірми і зміст майбутньої роботи, про відповідальність, яка виникає при вступі у фірму (рис.7.9).

З метою більш ретельної перевірки пошукачів (претендентів) на роботу кадрова служба підприємницької фірми може запропонувати

претенденту *відбіркові тести* або піддати його *відбіркоvim випробуванням*. Ці заходи проводяться звичайно для отримання більш повної оцінки професійних навичок, знань і вмінь претендента.

**Для представників фірми важливо зрозуміти,**

- ? зуміє кандидат виконувати ті види діяльності, які необхідні фірмі;**
- ? який рівень інтелекту пошукача;**
- ? наскільки ця людина зуміє вписатися в колектив;**
- ? чи присутнє йому почуття відповідальності;**
- ? наскільки він товариський (компанійський);**
- ? чи немає в нього надмірних амбіцій;**
- ? чи не заважатимуть особисті обставини його життя виконанню службових обов'язків.**

*Рис. 7.9. Вияснення необхідних відомостей під час співбесіди*

Відбіркові випробування представляють собою виконання конкретного завдання у зарані визначений проміжок часу (наприклад, друкування, читання лекцій у навчальному закладі, розмова з клієнтом в операційному відділі банку або туристичній компанії, рішення практичної задачі по бухгалтерському обліку). Це досить поширений метод відбору, який дозволяє кадровій службі і майбутнім лінійним керівникам зрозуміти, настільки ефективно претендент зможе згодом виконувати конкретну роботу.

Відбіркові тести, застосування яких дуже популярне в американських компаніях, використовуються переважно для визначення рівня інтелекту і виявлення психологічних особливостей майбутніх працівників. Претенденту на посаду здебільшого пропонується набір різноманітних питань, складених у певній послідовності і які задівають різні сторони життя, а також виділяється обмежений період часу для відповіді на них. Як правило, претендент заздалегідь знає про те, що часу в нього мало, тому він відповідає на питання (здебільшого йому приходится вибрати один із трьох-чотирьох запропонованих складачами тестів варіантів відповідей), практично не обдумуючи

відповіді на них, автоматично. Зміст тестування полягає саме у виявленні у пошукача здатності логічно мислити і швидко реагувати на великий потік нової інформації за умов обмеженості часу.

Інколи відбіркові випробування і відбіркові тести застосовуються кадровою службою фірми у відношенні претендентів на роботу у вигляді **конкурсних заходів**. Для проведення конкурсу на фірмі створюється конкурсна комісія, яка розробляє процедуру проведення конкурсу і визначає склад конкурсних вимог. Як правило, інформація про проведення конкурсу завчасно публікується у ЗМІ, і тим самим претенденти на посаду одержують можливість ґрунтовно підготуватися до участі у заході. Очолюється конкурсна комісія звичайно одним із представників топ-менеджменту суб'єкта бізнесу, якому делеговані відповідні повноваження по прийняттю кадрових рішень.

Однією із різновидностей вже відомих нам рішень, які застосовуються у відповідності до встановлених на фірмі правил, є **рішення про прийом на роботу**. Прийняття такого рішення свідчить про те, що претендент на посаду успішно пройшов всі відбіркові етапи і випробування, в тому числі конкурсні. В цьому рішенні може міститися пункт про встановлення для працівника **випробувального строку**, протягом якого йому належить продемонструвати свою професійну відповідність управлінським функціям.

Дане рішення оформляється у **вигляді наказу** (звідси відомий і не зовсім коректний термін „оформлення на роботу”) і супроводжується укладанням між фірмою, з одного боку, і працівником, – з іншого, контракту (трудової угоди), або ж договору на виконання разових робіт (договору підряду). Всі накази оформляються за правилами, прийнятими у діловодстві. Необхідно пам'ятати, що будь-які види наказів по кадровому складу можуть бути оскарженими в суді.

Кандидати, прийняті на роботу, можуть пройти вхідне корпоративне навчання в даній фірмі, якщо фірма зацікавлена у швидкій адаптації співробітників на робочих місцях. Але це може відбутися тільки після підпису з роботодавцями трудового договору (контракту), або договору підряду.

**Трудовий договір** – це письмова угода між робітником і підприємницькою фірмою про характер, умови розміри оплати праці на певний строк або без зазначення строків.

Трудовий договір являє собою типовий документ, який застосовується при прийомі на роботу. Зміни в нього можуть вноситися за ініціативою обох сторін, але вони ніколи не охоплюють типових умов



договору. Разом з тим, кожна із сторін може запропонувати іншій стороні здійснити заміну трудового договору на контракт.

**Контракт** – це специфічна форма трудового договору. Вона дозволяє максимально індивідуалізувати умови праці, передбачити всі необхідні права і обов'язки сторін.

В контракті предметом угоди може бути не тільки виконання робітником трудової функції (тобто затрати праці робітника), але і досягнення робітником конкретних результатів виробничої або комерційної діяльності. В ньому детально описуються умови діяльності робітника, висунуті до нього вимоги і відповідальність сторін, в тому числі наслідки невиконання сторонами своїх зобов'язань. Контракт дещо відрізняється від трудового договору тим, що в ньому чітко деталізовані обов'язки робітника, а трудовий договір має загальну (спільну) для всіх форму і його умови фірма, як правило, не змінює.

Для фірми контракт вигідний. Він дає можливість оперативно впливати на результати праці завдяки чіткої фіксації трудових обов'язків, відповідальності робітника за невиконання контракту і в частині виконання робітником своїх трудових зобов'язань, і в частині досягнення ним раніш визначених результатів. Форма контракту дозволяє також оговорити умови дострокового припинення його виконання кожною із сторін.

**Обов'язкові умови** взаємодії сторін включають дані про прийом на роботу і місце роботи, про час початку і закінчення роботи, про зміст трудової функції, про права і обов'язки сторін, про умови оплати праці, про відповідальність сторін за невиконання обов'язків по контракту, про підстави розірвання контракту.

Обумовлюючи в контракті обов'язкові умови, роботодавці мають можливість не тільки перераховувати професійні обов'язки робітника, але і передбачити міри його відповідальності за неінформування керівництва про порушення технології, крадіжках, порушенні безпеки фірми, розголошенні конфіденційної інформації. У текст контракту можна також додати пункти про обов'язки робітника проявляти ініціативу і ділову підприємливість в роботі, про повсюдне рекламування місця роботи, в нього можуть вноситися і інші зобов'язуючі пункти.

Що ж стосується **додаткових умов** взаємодії сторін, то такими можуть стати режим робочого часу, тривалість відпустки, пільги по соціальному забезпеченню (одноразові субсидії, оплата висококваліфікованої медичної допомоги у платних медичних закладах, оплата ліків), інші пільги (наприклад, оплата путівок, надання позик).

На початковому етапі функціонування підприємницької фірми при укладанні контрактів доцільно забезпечувати широке впровадження індивідуальних контрактів і пропозиція за їх допомогою своїм співробітникам різноманітних додаткових умов взаємодії сторін. Це значно підвищує міру привабливості роботи в новій фірмі, що в свою чергу може суттєво полегшити менеджерам фірми продовження пошуку нових співробітників (рис.7.10).



### **Трудовий договір (контракт)**

- ✓ **Обов'язкові умови:** місце роботи (фірма); трудова функція; дата початку роботи (тривалість строку роботи); розмір винагороди. **Обов'язкові умови є невід'ємною частиною договору, без них договір не має юридичної сили.**
  
- ✓ **Додаткові умови:** навчання; пільги; випробувальний строк. **Додаткові умови не є обов'язковими.**  
**Трудовий договір (контракт) може укладатися:**  
**на випробувальний строк;**  
**на певний строк**

*Рис.7.10. Форма трудового договору (контракту)*

Формально договори підряду застосовуються в тих випадках, коли фірма приймає робітника для виконання разових завдань, по завершенню яких трудові відносини негайно припиняються. Проте фірма може нав'язувати робітникам таку форму договору і в інших ситуаціях. Це, наприклад, може мати місце при небажанні фірми зв'язувати себе зобов'язаннями по відношенню строків роботи співробітника, обсягу пільг та інших параметрів взаємодії. Використання договорів підряду допомагає роботодавцям також уникнути деяких фінансових витрат, пов'язаних з відрахуваннями в так звані соціальні фонди (фонд обов'язкового медичного страхування, фонд зайнятості, фонд соціального страхування).

По завершенні прийому на роботу нових співробітників і, в ідеалі, формування кадрової структури підприємницької фірми, іншими словами, повного укомплектування штатного розпису даної фірми засновникам фірми і вищим управлінським працівникам слід відлагодити механізм управління діючим персоналом (персонального менеджмента,

менеджмента персоналу). *Менеджмент персоналу* можна визначити як спеціалізовану цілеспрямовану діяльність керівництва фірми, яка включає розробку і здійснення кадрової політики, забезпечення безконфліктної або малоконфліктної внутріфірмової обстановки (створення і підтримка необхідного психологічного клімату), а також налагодження і відтворення ефективних міжособистісних комунікацій. Менеджмент персоналу детально вивчається спеціальною навчальною дисципліною, яка має аналогічну назву.

Під *кадровою політикою* на фірмі розуміється розробка і використання принципів схем підбору і ротації (оновлення) кадрів, забезпечення кар'єрного розвитку співробітників, в тому числі створення умов або висування вимог про необхідність підвищення ними своєї професійної кваліфікації, стимулювання співробітників на основі оцінки якості їх роботи. Добра фірма розробляє спеціальний план створення кадрового резерву для розвитку нових підрозділів або розширення існуючих. У відповідності до такого плану, створюється бюджет кадрової служби і план відбору персоналу. Якщо фірма бажає обзавестись системою управління, сертифікованою за міжнародними стандартами, то такий план обов'язковий.

Для працюючих співробітників підприємницькі фірми, зацікавлені в постійному розвитку персоналу, пропонують програми підвищення кваліфікації, семінари і тренінги по інтересоючих фірму напрямках. Менеджери і співробітники таких фірм мають тим самим можливість у плановому порядку вдосконалювати свою професійну майстерність, приймаючи участь у програмах перепідготовки.

На початковому етапі необхідно також добитися створення *малоконфліктності*, а краще всього – *безконфліктності* у відносинах внутрі штатного персоналу фірми. Суб'єкти підприємницького бізнесу повинні бути зацікавлені не тільки у грамотному прийомі на роботу співробітників, які мають різний, але взаємодоповнюючий рівень кваліфікації, але і в формуванні команди, яка являє собою єдину *композиційно злагоджену структуру*. Забезпечення єдності неможливе, але таку задачу і не варто передбачати. Важливо інше – поза залежністю від виконуваних співробітниками функцій і міри їх особистого впливу на розвиток підприємницької фірми кожний із співробітників повинен постійно почувати себе „своїм” – причетним до справ цієї фірми.

Композиційна злагодженість команди визначається мірою ефективності *міжособистісних внутріфірмових комунікацій*, під якими

розуміються зв'язки між всією сукупністю співробітників, які виникають і повторюються безпосередньо в процесі професійної діяльності робітників. Поняття команди в даному випадку цілком може бути за змістом „спортивним” (аналог – спортивна команда) або театральним (аналог – ансамбль акторів). Команда може успішно грати тільки при наявності „ігрової обстановки” всередині фірми, а саме:

- правильної **розстановки гравців**, яка включає попередження конфліктних ситуацій, недопущення формування центрів особистісного психологічного протистояння всередині команди, в тому числі протистояння засновникам фірми і топ-менеджменту, а також іншим „центрам сили”;

- визнання тієї оставини, що будь яка розстановка співробітників ніколи не є вічною і незмінною, і що реалізації потреби працівників у кар'єрному рості зумовлює необхідність постійної **декомпозиції команди**;

- створення на основі професійної, ділової і особистої психологічної сумісності працівників **стійкого психологічного клімату** в команді, а також відтворення його на фоні підтримки розумних прагнень співробітників фірми до кар'єрних змін, зумовлених їх професійним, діловим і особистим розвитком.

Велике значення має психологічна сумісність членів команди. Команда повинна бути дружною, в ній немає місця випадковим людям. Разом з тим необхідно дотримуватися деякої дистанції між членами команди, щоб дружні відносини не заважали діловим. Саме тому звичайно не рекомендується включати у команду рідних і друзів дитинства, оскільки виділити ділову сторону їх відносин від інших сторін здебільшого буває важкою справою, а порою і неможливою.

Сумісність працівників всередині фірми не слід, проте, змішувати із відсутністю між ними яких-небудь протиріч в інтересах. Будь-яка людина, як ми знаємо, завжди прагне, окрім всього іншого, до зміцнення своєї особистої конкурентоспроможності. При побудові ефективних внутріфірмових **міжособистісних комунікацій** доцільно чітко уявляти собі, що кар'єрні амбіції одних співробітників неодмінно задівають претензії інших співробітників. І жодному менеджеру, навіть самому геніальному, ні за яких обставин не удасться заставити взаємно конкуруючих робітників повністю відмовитися від такого суперництва в ім'я абстрактної „любові до ближнього”.

Разом з тим суб'єктам підприємницького бізнесу ніколи неможливо забувати про те, що **гроші люблять тишину**”, і що конфлікти серед

співробітників можуть виявитися не менш згубними для всього бізнесу, ніж, скажімо, необґрунтованість інноваційних планів або погане знання ринків збуту своєї продукції. Виникнення сварок і розладу в команді сильно знижує її ефективність. Усунення або запобігання конфліктів завжди пов'язане з *кадровими жертвами*, на які буває важко згодитися, так як вони на певний час вибивають фірму із ділового ритму. Проте, заводіїв сварок доцільно вилучати із команди, навіть якщо їх професіоналізм досить високий.

Забезпечення і підтримка малоконфліктної обстановки всередині команди (розумна розстановка співробітників, управління їх кар'єрним ростом, наявність стійкого психологічного клімату) є тому об'єктом пильної уваги з боку керівництва фірмою і обов'язковою частиною менеджменту персоналу. Відомий спеціаліст в галузі внутріфірмових відносин Дейл Карнегі вважав, що бізнес – перш за все робота з людьми, з кожною людиною зокрема. Тому, підкреслював він, якщо є бажання досягти успіху в бізнесі, необхідно зробити так, щоб всі, з ким доводиться працювати, по-перше, прониклися до тебе прихильністю, по-друге, були впевнені у твоїй правоті, по-третє, робили лише те, що вимагається для успіху твого підприємства.

Кожному співробітнику необхідно надати особливу *роль у команді*, обумовлену не тільки його посадовим статусом, але й професійними, діловими, особистими якостями, здатністю до саморозвитку, мірою перспективності для фірми. Співробітникам, зацікавленим у тривалій роботі на даній фірмі, слід, в свою чергу, підпорядкувати цій ролі свої поведінкові стереотипи, не забуваючи при цьому про власні кар'єрні амбіції, і про наявність „лави запасних гравців”.

Підприємцям, які розпочинають нову справу разом із вищими менеджерами фірми необхідно зосередити увагу на створенні „правил гри” в частині розподілу ролей у команді, визначення переліку обставин, які впливають на зміну цих ролей, а також формування службової етики як одного із факторів, регламентуючих діяльність підприємницької фірми.

Команда – це ті люди, з якими менеджери працюють щоденно. Високий професіоналізм і відповідальність членів команди, узгодженість їх роботи, взаємна підтримка забезпечують успіх. І навпаки, невдалий підбір команди може зробити безпорадним навіть самого сильного менеджера. Якщо накази не виконуються, листи губляться, зустрічі зриваються із-за безтолковості співробітників, яким доручено їх

організувати, то очікувати від фірми ефективної роботи практично неможливо.

*Формування команди* – одна із самих важливих справ будь-якого менеджера. Можна сказати, що команда – основний інструмент його роботи. Недаремно, змінюючи місце служби, менеджер (фахівець) часто „перетягує” за собою і свою команду. Неможна забувати про те, що з врахуванням ролі людських ресурсів у розвитку фірми кожний менеджер поза залежністю від своєї функціональної і лінійної приналежності є керівником людей, посередником у всіх внутріфірмових відносинах, він відповідає за мотивацію і розвиток персоналу, представляє підлеглих йому співробітників у всіх внутріфірмових комунікаціях.

Важливе також забезпечення відкритості у застосуванні „правил гри”, а цього можна досягти, проводячи періодичну публічну переатестацію співробітників. Кожному співробітнику повинно бути зрозумілим, за які заслуги він може одержати підвищення по службі, а за які, включаючи порушення службової етики, – звільнений із компанії.

## РОЗДІЛ VIII

### ЛІКВІДАЦІЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ФІРМИ

#### 8.1. Зміст і технології ліквідації підприємницької фірми

Не всі суб'єкти підприємницького бізнесу процвітають на всіх етапах свого існування. В житті кожного із них обов'язково настає драматичний момент, коли в стані даного суб'єкта підприємницького бізнесу відбуваються *стратегічні зміни*, які здебільшого трапляються у *трьох основних формах*, а саме:

- ліквідація підприємницької фірми;
- реорганізація підприємницької фірми без зміни її власника (власників);
- реорганізація підприємницької фірми із зміною її власника (власників).

Під *ліквідацією підприємницької фірми* розуміється завершення діяльності даної фірми і її розпуск. Тому ліквідація підприємницької фірми завжди пов'язана з припиненням діяльності певної юридичної особи без передачі прав і обов'язків у порядку правонаступництва до інших юридичних або фізичних осіб і, таким чином, з повним призупиненням бізнесу. В країнах з ринковою економікою ліквідація суб'єктів підприємницького бізнесу виступає цілком звичним явищем. Відомо, що у світі щорічно призупиняє існування до 70% заново організованих фірм.

Процедура ліквідації проблемної підприємницької фірми передбачена діючим законодавством, але сама технологія ліквідації фірми обов'язково описується у засновницьких документах даної фірми. Законодавство не в змозі визначити всі особливості, тим більше всі причини, за якими підприємницька фірма може бути ліквідована. Здебільшого вона може бути ліквідована:

- або добровільно – в цьому випадку її засновники або учасники приймають самостійне рішення про завершення свого бізнесу і про припинення діяльності фірми;
- або примусово, за рішенням органів державної влади (перш за все, органів судової влади).

Звернемося спочатку до основ, змісту і технологіям добровільної ліквідації підприємницької фірми. Керівництво підприємницької фірми може прийняти рішення про ліквідацію за різними підставами.

**Перша підстава** полягає в тому, що підприємницька фірма фактично зуміла досягти результатів, заради яких вона була створена своїми засновниками. Така підстава може бути застосованою до діючої фірми в тому випадку, якщо із самого початку дана фірма організовувалася засновниками саме під конкретні цілі, причому досягнення інших цілей і розвиток підприємницької діяльності в інших напрямках, навіть досить привабливих, не входить в плани засновників фірми.

**Друга підстава** – ліквідація підприємницької фірми після закінчення строку, на який дана фірма була створена. Названа підстава ліквідації фірми приймається до уваги, так же, як і у розглянутому вище випадку, якщо засновники, створюючи фірму, заздалегідь домовилися між собою про те, що їх спільні ділові інтереси мають обмеження в часі. При цьому спільність об'єктів зацікавленості, рівно, і бажання працювати разом, можуть бути збереженими і після добровільної ліквідації підприємницької фірми.

**Третя підстава** полягає в тому, що підприємницька фірма може бути ліквідована у випадку, коли її засновники або учасники не бачать можливості спільної роботи і реалізації своїх ділових інтересів за допомогою саме цієї підприємницької фірми. Рішення про ліквідацію фірми може прийматися, проте, лише після того, як її засновники або учасники вичерпують свої можливості по частині реорганізації даної фірми. Вони приходять до висновку, що підприємницька фірма не може бути реорганізованою ані у формі злиття, ані у формі приєднання, ані у формі поділу, ані у формі виділення.

**Четверта підстава** ліквідації підприємницької фірми може бути обумовлена тим, що дана фірма функціонує неефективно, і її засновники (учасники) передбачають взагалі піти з бізнесу. В даному випадку засновники (учасники) фірми домовляються між собою про те, що підприємницька фірма, яка була їх спільним надбанням, підлягає закриттю і, далі кожний з них займеться бізнесом самостійно, піде самостійним шляхом, незалежно від того, як складуться справи у його колишніх компаньйонів.

**П'ята підстава** ліквідації підприємницької фірми зумовлюється тим, що засновники і менеджери даної фірми ухитряються до моменту прийняття рішення повністю зіпсувати сприятливий внутрішній і



зовнішній імідж, і нові кроки по розвитку комунікацій фірми з клієнтами, контрагентами і громадськістю автоматично тягнуть за собою негативну реакцію зовнішнього середовища.

В тому випадку, коли імідж підприємницької фірми виявляється дискредитованим всією її попередньою діяльністю, засновники фірми можуть прийти до висновку про недоцільності її збереження. Проте, якщо все ж таки вони зважать, що проста зміна назви фірми не зможе призвести в підсумку до позитивних змін в галузі суспільного сприйняття їх фірми, а також у реакціях зовнішнього середовища на її діяльність, вони неодмінно приймуть рішення про її ліквідацію.

**Шоста підстава** ліквідації підприємницької фірми полягає в тому, що кожний із її учасників (засновників) бажає повністю призупинити свою активну ділову діяльність у вибраному виді бізнесу або у бізнесі взагалі. Така позиція суб'єкта підприємницького бізнесу може бути обумовлена різними обставинами – його розчаруванням у власній діловій спроможності, усвідомленням низької особистої конкурентоспроможності, відсутністю результатів діяльності його фірми, негативною реакцією зовнішнього середовища. Підприємець опиняється перед непростим вибором, і одне із можливих рішень – ліквідація фірми.

**Сьома підстава** ліквідації підприємницької фірми полягає в тому, що на такому рішенні наполягає основний засновник фірми. Інші засновники (учасники) не можуть йому протистояти, і вимушені погодитися з його думкою в даному випадку. Якими мотивами керується при цьому головний власник фірми, не має принципового значення. Такі мотиви можуть бути різними. Важливо лише те, що і в даному випадку головний власник підприємницької фірми нав'язує іншим своє рішення і інші учасники зобов'язані це рішення прийняти і виконати.

**Восьма підстава** добровільної ліквідації підприємницької фірми зумовлена визнанням судом недійсною реєстрацію даної фірми в зв'язку з допущеними при її створенні порушеннями закону або інших нормативно-правових актів, якщо указані порушення мають неусунений характер. В даному випадку засновники фірми ліквідують її добровільно, хоч їх рішення на цей рахунок завжди впливає із наявності обставин невизначеної сили.

**Дев'ята підстава** – фіктивна ліквідація підприємницької фірми. Така підстава ліквідації підприємницької фірми є незаконною, але засновники фірми можуть удаватися до неї, надіючись, що їм опісля пощастить уникнути відповідальності.

Фіктивні ліквідації підприємницьких фірм відбуваються у всьому світі. Спільними є такі обставини. Фірма хоче „вийти з гри” в силу того, що вона встигла обзавестись великими боргами перед контрагентами, „пакетом” невиконуваних зобов’язань перед клієнтами, її внутрішнє середовище виявилось у запущеному стані, що ускладнилося невдалим менеджментом. Разом з тим керівництво підприємницької фірми вважає, що їй недоцільно уходити із бізнесу, зокрема, з того сегменту ринку, який, на його думку, дана фірма успішно освоює.

Фіктивний характер ліквідації підприємницької фірми полягає в тому, що, приймаючи рішення про саморозпуск і публічно об’являючи про це рішення, керівництво фірми всього лише прагне зняти з себе тягар фінансових та інших зобов’язань перед власними функціонерами і зовнішнім середовищем. Разом з тим, власники підприємницької фірми заздалегідь переводять основну частину своїх активів в іншу фірму, порою – в офшорну фірму, яка має іншу назву, позбавлену неблагополучної попередньої історії.

Для фіктивної ліквідації (псевдоліквідації) підприємницької фірми здебільшого використовуються інструменти, які передбачені процедурою банкрутства, і сама псевдоліквідація виступає як „фіктивне банкрутство фірми”.

Звернемося тепер до особливостей *примусової ліквідації підприємницької фірми*. Незалежно від того, бажають чи не бажають засновники фірми закрити дану фірму, або ж продовжити її життя, судові органи України мають можливість прийняти своє власне рішення за поданням державних органів або органів місцевого самоврядування. Таке рішення обов’язково буде прийнятим у таких випадках:

- підприємницька фірма здійснює діяльність, заборонену законом;
- фірма займається окремими видами діяльності без відповідного дозволу (ліцензії), хоч названий вид підприємницької діяльності є об’єктом обов’язкового державного ліцензування;
- фірма здійснює інші грубі і неодноразові порушення закону та інших нормативно-правових актів;
- громадське або релігійне об’єднання систематично здійснює діяльність, яка суперечить його статутним цілям.

Приймаючи рішення про примусову ліквідацію підприємницької фірми, суд зобов’язаний негайно покласти обов’язки процедури по проведенню примусовій ліквідації або на засновників підприємницької

фірми, або на орган, уповноважений на такі дії засновницькими документами даної фірми.

**Зміст добровільної ліквідації** підприємницької фірми полягає, тим самим, в прийнятті відповідного управлінського рішення і його наступного виконання. Цивільний кодекс України встановлює, що безпосередньо таке рішення приймається або самими засновниками фірми, або його уповноваженим органом. **Зміст примусової ліквідації** підприємницької фірми полягає у прийнятті відповідного рішення судом.

Процес ліквідації підприємницької фірми реалізується за допомогою технологій. Під **технологіями ліквідації підприємницької фірми** розуміється сукупність інструментів, прийомів і послідовність дій всіх учасників „ліквідаційного процесу”.

І добровільна, і примусова ліквідація підприємницької фірми розпочинається з того, що засновники (учасники) даної фірми або орган, який прийняв рішення про це, направляє письмове повідомлення про ліквідацію фірми у місцеву адміністрацію, реєстраційну палату, або в іншу організацію, яка здійснює державну реєстрацію суб'єктів підприємницького бізнесу. Потім записи про те, що дана фірма перебуває в процесі ліквідації, вносяться у державний реєстр юридичних осіб. Далі, спільними зусиллями реєстраторів фірми і її засновників створюється **ліквідаційна комісія** і встановлюються строки ліквідації даної фірми.

Допоки йде процес ліквідації, фірма тимчасово продовжує існувати в якості суб'єкта підприємницького бізнесу, але тепер нею управляють не засновники, а ліквідаційна комісія.

Ліквідаційна комісія зобов'язана перш за все розмістити в органах друку (ЗМІ), в яких здебільшого публікуються дані про державну реєстрацію юридичних осіб, **публікацію про ліквідацію фірми**, а також про порядок і строки подання вимог її кредиторам – контрагентам і клієнтам, перед якими ліквідовувана фірма має борги. Цей термін не може бути менше двох місяців з моменту публікації про ліквідацію підприємницької фірми.

Ліквідаційна комісія зобов'язана виявити кредиторів, включаючи тих із них, у кого строк висування вимог ще не настав, і письмово повідомити їх про ліквідацію підприємницької фірми. Після закінчення терміну для висування вимог кредиторами ліквідаційна комісія складає **проміжний ліквідаційний баланс**, який містить відомості про склад майна ліквідовуваного суб'єкта підприємницького бізнесу, переліку вимог, які висуваються кредиторами, а також про результати їх розгляду. Проміжний ліквідаційний баланс повинен бути обов'язково

затверджений засновниками підприємницької фірми, або тим органом, який приймав рішення про її ліквідацію.

Після цього настає етап **погашення боргів**. Відповідними статтями Цивільного кодексу України встановлюється черговість задоволення вимог кредиторів при ліквідації юридичної особи. Причому вимоги кожної черги можуть підлягати задоволенню лише після повного задоволення вимог попередньої черги.

**В першу чергу** задовільняються вимоги громадян, перед якими ліквідовувана юридична особа несе відповідальність за нанесену шкоду життю або здоров'ю, шляхом капіталізації відповідних погодинних платежів.

**В другу чергу** здійснюються розрахунки по виплаті вихідних допомог і оплаті праці з особами, які працювали за трудовою угодою, в тому числі за контрактом, і по виплаті винагород за авторськими угодами.

**В третю чергу** задовільняються вимоги кредиторів за зобов'язаннями, забезпеченими заставою майна ліквідовуваної юридичної особи.

**У четверту чергу** гаситься заборгованість за обов'язковими платежами до бюджету і до позабюджетних фондів.

**У п'яту чергу** проводяться розрахунки з іншими кредиторами у відповідності до закону.

Якщо наявних у ліквідовуваного суб'єкта підприємницького бізнесу грошових засобів недостатньо для повного задоволення вимог кредиторів, ліквідаційна комісія вправі здійснити продаж майна даної фірми з публічних торгів. Залишені після задоволення вимог кредиторів грошові засоби і майно передається засновникам ліквідовуваної фірми, які мають на це право.

В процесі ліквідації підприємницької фірми її засновники вправі висувати різні вимоги у арбітражний суд, в тому числі і про визнання недійсним саме рішення державного органу про її ліквідацію. Можуть апелювати до суду і кредитори, незадоволені відмовами ліквідаційної комісії у задоволенні їх вимог. Тому саме створення ліквідаційної комісії і покладені на неї певні функції по відношенню до підприємницької фірми ще не означає фактичної ліквідації цієї фірми.

Явище, назване фактичною ліквідацією, настає згодом. Після завершення розрахунків з кредиторами, ліквідаційна комісія складає **ліквідаційний баланс**, який зобов'язані завершити засновники підприємницької фірми, або орган, який приймав рішення про її

ліквідацію, за узгоденням з реєстраційною державною організацією. **Ліквідація** фірми вважається **завершеною**, а фірма-юридична особа визнається як така, що припинила своє існування після внесення про це запису до Єдиного державного реєстру юридичних осіб.

## 8. 2. Банкрутство підприємницької фірми

Особливу групу технологій, які застосовуються при ліквідації суб'єктів підприємницького бізнесу, як добровільної, так і примусової, становить банкрутство підприємницьких фірм. Під **банкрутством** підприємницької фірми розуміється її неспроможність, іншими словами, нездатність самостійно задовільняти вимоги сукупності кредиторів, неможливість виконання підприємницькою фірмою своїх обов'язків. В цьому випадку фірма об'являється фінансово неспроможною і ліквідується.

Процедура банкрутства може застосовуватися не до всіх суб'єктів підприємницького бізнесу. Із їх числа виключаються державні підприємства, а також громадські організації (крім фондів).

**Незможність** (банкрутство) – визнана арбітражним судом або об'явлена боржником нездатність боржника в повному обсязі задовільнити вимоги кредиторів по грошових зобов'язаннях і (або) виконати обов'язок по виплаті обов'язкових платежів.

Тут і далі „**банкрутство**” і „**неспроможність**” для простоти викладу використовуються як синоніми. Разом з тим, необхідно розрізняти поняття „**неспроможність**” і „**неплатоспроможність**”. Важливо відмітити, що підприємницька фірма не може бути визнаною неспроможною тільки тому, що вона є тимчасово неплатоспроможною. Така ситуація виникає у випадку, коли сукупність зобов'язань, прийнятих по відношенню до підприємницької фірми з боку її контрагентів, перевищує сукупність зобов'язань, прийнятих самою цією фірмою.

Оскільки банкрутство – це форма ліквідації підприємницької фірми, розглянемо причини, які призводять фірму до банкрутства, більш детально. Можна виділити внутрішні і зовнішні причини банкрутства.

**Внутрішніми причинами** банкрутства виступають:

- неправильна концептуальна ідея фірми, в тому числі помилкова оцінка потреб ринку;
- недостатні підприємницькі здібності власників фірми і її менеджменту;

безконтрольне нагромадження внутрі фірми запозичених засобів у великих розмірах;

старіння основного капіталу, перш за все, виробничого обладнання, що відображається на нездатності фірми постійно оновлювати асортимент товарів і послуг і підтримувати на належному рівні їх якість;

різке зниження попиту на продукцію, роботи, послуги підприємницької фірми.

**Зовнішніми причинами** банкрутства виступають:

ріст цін на ресурси, що призводить до підвищення витрат виробництва, а це, у свою чергу, – до збільшення цін виробленого підприємницькою фірмою продукту;

стихійні лиха;

нестабільність і суперечливість національного законодавства і міжнародних правових норм;

загострення конкурентних комунікацій фірми у зовнішньому середовищі бізнесу;

макроекономічна і політична ситуація, в тому числі стабільність зовнішніх ділових комунікацій у середовищі бізнесу.

Банкрутство підприємницьких фірм не завжди обов'язково веде до ліквідації даних фірм. Його правомірно розглядати так як і процедуру, яка може передувати реорганізації підприємницької фірми, а саме:

⊙ як оздоровчу процедуру, що виступає засобом спасіння підприємства від остаточного занепаду;

⊙ як єдиний шанс для кредиторів і акціонерів змістити некомпетентне керівництво підприємницької фірми.

Як і взагалі при ліквідації підприємницької фірми випадки банкрутства мають **два різновиди**, а саме: добровільне і примусове, проте, на противагу звичайним процедурам ліквідації фірми, процедура банкрутства, як правило, майже повсюдно базується на **судових рішеннях**. **Позасудовий розгляд** на тему, чи є насправді підприємницька фірма банкрутом, чи ні, завершується здебільшого досягненням домовленості між кредиторами і боржником про те, що боржник продовжує свою діяльність, або добровільно ліквідується у звичайному порядку під контролем кредиторів.

Таким чином, позасудове в'яснення відносин між кредиторами, з одного боку, і потенційним банкрутом, – з іншого, може охоплювати обговорення і вирішення двох груп питань. *Перша група* питань пов'язана з **попередженням банкрутства**.

Домовленості, які укладають кредитори і боржник в цілях попередження (запобігання) банкрутства, можуть стосуватися різних аспектів їх відносин, а саме:

- ☞ відстрочка погашення боргів;
- ☞ складання боргів;
- ☞ пролонгування боргів.

Всі ці дії потрібні для того, щоб, якщо рішення про ліквідацію не визнається сторонами як найкраще, і кредитори вбачають, що життя підприємницькій фірмі необхідно зберегти, вони зобов'язуються забезпечити даній фірмі необхідні умови продовження функціонування. Результати домовленостей фіксуються сторонами у спеціальній двохсторонній угоді.

*Друга група* питань пов'язана із добровільною ліквідацією потенційного банкрута. Кредитори мають можливість суттєво впливати на рішення підприємницької фірми про початок процедури самоліквідації. Ліквідація фірми-боржника може виявитися більш вигідною справою для кредиторів, ніж її оживлення, так як сама ліквідація в даному випадку обов'язково буде відбуватися під контролем кредиторів, і, можливо, саме в даному випадку у них виникне реальна можливість компенсувати фінансові втрати, понесені ними з вини ліквідовуваної фірми. Якщо керівництво підприємницької фірми добровільно звертаються до суду про свою неспроможність, то таке явище називається **добровільним банкрутством**. В цьому випадку керівництво фірми направляє в суд письмове клопотання, за яким і відкривається справа про банкрутство.

Проте тут важливо підкреслити, що фірма може прийняти рішення про направлення такого клопотання по двох протилежних причинах. **По-перше**, вона може піти на це для того, щоб, використовуючи процедуру банкрутства, дійсно, чесно розрахуватися з кредиторами. **По-друге**, вона може піти на це для обману кредиторів, органів державного управління і громадськості. В цьому випадку фірма може бути віднесена до категорії фіктивного банкрутства, або навмисного банкрутства.

**Фіктивне банкрутство** – це заздалегідь фальшиве повідомлення про неспроможність, яке здійснює підприємницька фірма з метою одержання від своїх кредиторів відстрочки, або ж пролонгування боргів, а також знижок з боргів. Фіктивний характер банкрутства фірми може бути виявлений в ряді випадків:

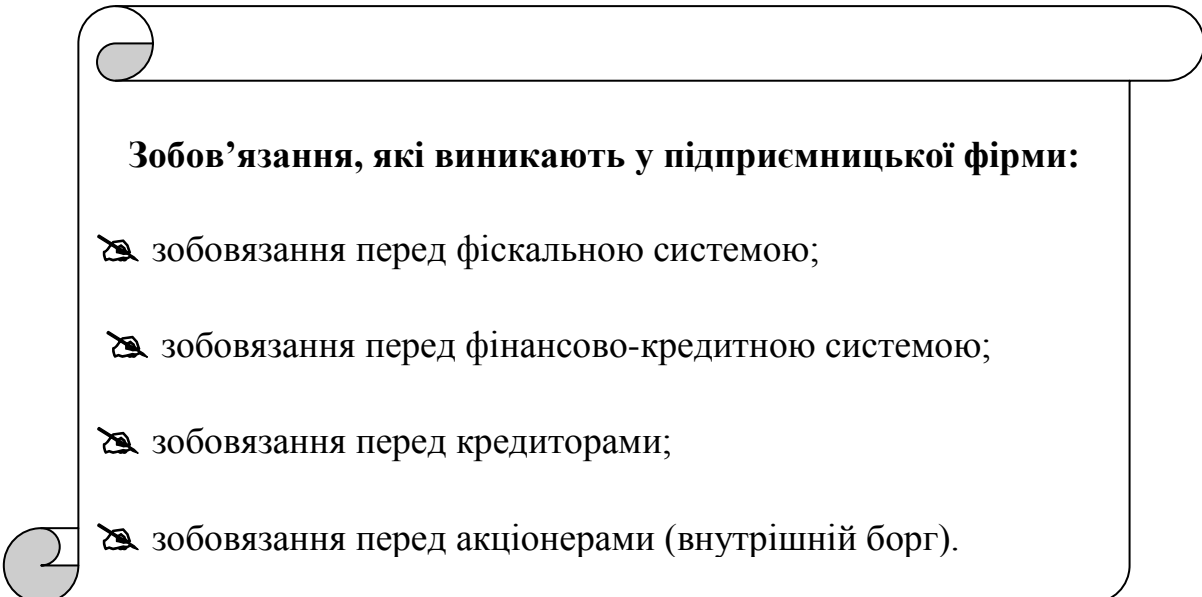
■ умисне створення або збільшення неплатоспроможності фірми, в тому числі взяття на себе чужих боргів в якості поручителя;

■ заподіяння власником або керівником підприємницької фірми шкоди своїй фірмі у власних інтересах або в інтересах інших осіб;

■ заздалегідь некомпетентне ведення справ підприємницької фірми з метою погіршення її фінансового стану, в тому числі укладання заздалегідь не вигідних угод.

Таким чином, з волі суб'єктів підприємницького бізнесу навмисно може бути створена ситуація, у якій підприємницька фірма демонструє неплатоспроможність. При цьому звичайно укривається частина майна, знищується, або фальсифікується частина облікової документації, яка пов'язана із здійсненням господарської діяльності фірмою-боржником. При викритті подібного наміру клопотання платника до суду про визнання його банкрутом видихляється, але прокуратура може порушити судові переслідування керівників подібної фірми.

**Примусове банкрутство** підприємницької фірми завжди обумовлюється судовими рішеннями, яким передують звернення кредиторів в суд з вимогами до даної фірми виконати прийняті на себе фінансові зобов'язання. Такі звернення виникають, як правило, у двох випадках. **По-перше**, в суд можуть надійти заяви від конкурентів підприємницької фірми, які заздалегідь викупили у первинних кредиторів документи, що підтверджують наявність фінансової заборгованості. Метою подібних заяв завжди є прискорення банкрутства фірми для послідувочого захоплення її активів. **По-друге**, до суду можуть звернутися і первинні кредитори фірми, які, дійсно хотіли б всього лише добитися від потенційного банкрута виконання фінансових зобов'язань (рис. 8.1).



**Зобов'язання, які виникають у підприємницької фірми:**

- ✎ зобов'язання перед фіскальною системою;
- ✎ зобов'язання перед фінансово-кредитною системою;
- ✎ зобов'язання перед кредиторами;
- ✎ зобов'язання перед акціонерами (внутрішній борг).

Рис. 8.1. Зобов'язання підприємницької фірми



Якщо у взаємовідносинах підприємницької фірми зі своїми контрагентами і клієнтами, а також з фінансовими і податковими державними органами у неї формуються фінансові зобов'язання, які вона не може виконати, то перш за все дана фірма оголошується боржником. Слово „*боржник*”, має цілком визначене юридичне значення.

**Боржник** – це громадянин, в тому числі індивідуальний підприємець, або юридична особа, неспроможна задовільнити вимоги кредиторів по грошових зобов'язаннях і (або) виконати зобов'язання по уплаті обов'язкових платежів протягом терміну, встановленого законодавством.

Боржник зобов'язаний в певний термін здійснити на користь іншої особи необхідні дії, а саме: здійснити платіж, або здійснити поставку товарів, або надати послуги.

**Грошове (фінансове) зобов'язання** – це зобов'язання боржника уплатити кредитору певну грошову суму по цивільно-правовій угоді або на інших підставах, передбачених Цивільним кодексом України.

Саме несистематичне невиконання підприємницькою фірмою фінансових зобов'язань перед кредитором може слугувати підставою для **звернення до суду** про визнання її неспроможною, тобто банкрутом. Таке звернення можуть зробити самі кредитори, а також податкові органи, державні органи по фінансовому оздоровленню і банкрутству, органи прокуратури – за фактом навмисного, або фіктивного банкрутства.

У заяві до суду кредиторам необхідно вказати відомості про суму вимог, які виставляються по відношенню до боржника, із зазначенням розміру, належних до оплати відсотків і неустойок, а також зобов'язання боржника перед кредитором, із-за якого виникла дана вимога, строк її виконання, докази обґрунтованості вимог кредитора і докази підтверджуючі визнання названих вимог боржником.

Перед зверненням до суду кредитору необхідно послати на ім'я боржника письмове повідомлення. Якщо боржник у тижневий строк не виконає свої зобов'язання, кредитор одержить право звернутися до суду, причому підставою для відкриття судочинства по справі про банкрутство підприємницької фірми слугує саме заява кредитора, або ж іншого із вищеперерахованих осіб, про визнання даної підприємницької фірми-боржника банкрутом.

### 8.3. Судові процедури по справі про банкрутство підприємницької фірми

По відношенню до неспроможної фірми в Україні застосовуються такі судові процедури, які називаються *процедурами банкрутства*:

- спостереження;
- зовнішнє управління;
- конкурсне виробництво;
- мирова угода.

Одержавши заяву, арбітражний суд встановлює спостереження за майном банкрута. *Спостереження* – це процедура банкрутства, яка застосовується до боржника з моменту прийняття заяви про визнання боржника банкрутом до моменту винесення судом рішення. З цього моменту суд, з одного боку, і причетні до банкрутства суб'єкти бізнесу (кредитори і фірма-боржник) – з іншого, починають діяти паралельно, але скоординовано і взаємозв'язано у напрямку спільної мети.

Для здійснення спостереження суд призначає, як правило, із числа кандидатур, запропонованих кредиторами, *тимчасового (арбітражного) керуючого*, який наділяється такими повноваженнями на весь період проведення спостереження:

- 👍 забезпечення цілісності майна кредитора;
- 👍 визначення наявності ознак фіктивного або навмисного банкрутства;
- 👍 встановлення повного складу кредиторів підприємницької фірми і визначення розмірів їх вимог;
- 👍 аналіз фінансового стану боржника з метою визначення міри достатності належного боржнику майна для відновлення його платоспроможності;
- 👍 повідомлення кредиторів про винесених судом рішеннях і про початок виконання подальших процедур.

Введення посади тимчасового керуючого не слугує підставою для усунення від роботи вищих менеджерів підприємницької фірми, за якою здійснюється спостереження. Вони продовжують здійснювати свої функції, але з певними обмеженнями. Виключно із *згодою тимчасового керуючого* менеджери фірми можуть здійснювати угоди, пов'язані:

- ✍ з передачею нерухомого майна підприємницької фірми в оренду або заставу;

✎ з внесенням названого майна у статутний капітал заново створюваних суб'єктів підприємницького бізнесу;

✎ з розпорядженням іншим майном фірми, балансова вартість якого складає понад 10% балансової вартості всіх активів фірми;

✎ з одержанням і видачею кредитних ресурсів, видачею поручництв і гарантій, поступкою прав вимог, переведенням боргів фірми;

✎ з заснуванням довірчого (трастового) управління майном фірми;

✎ із входженням фірми-боржника до складу створених асоціацій, союзів, холдингових компаній, фінансово-промислових груп.

Менеджмент фірми-боржника зобов'язаний надавати тимчасовому керуючому за першою його вимогою будь-яку інформацію, яка стосується діяльності підприємницької фірми. Він **не вправі приймати самостійні рішення** про реорганізацію і ліквідацію даної фірми, про створення філіалів і представництв боржника, про виплату боржником дивідендів, про розміщення ним облігацій та інших емітованих цінних паперів, про скорочення числа учасників акціонерного товариства (якщо боржником є акціонерне товариство) шляхом придбання у акціонерів раніш емітованих акцій, про участь фірми-боржника в закладах інших суб'єктів бізнесу. Попавши у названу вище ситуацію, керівництво підприємницької фірми повинне також розуміти, що суд уповноважений усунути менеджерів даної фірми від роботи в тому випадку, якщо вони чинять перешкоди тимчасовому керуючому під час виконання ним обов'язків і не приймають необхідних заходів для забезпечення цілісності майна фірми. Тоді суд покладе виконання обов'язків по безпосередньому управлінню підприємницької фірми на тимчасового керуючого (рис.8.2).

Кінцевою метою спостереження є винесення судом обґрунтованого рішення за прийнятою заявою. Завершуючи спостереження, суд вправі прийняти **одне із чотирьох можливих рішень**, які по-різному визначають подальшу долю боржника. **По-перше**, боржник повинен бути визнаним банкрутом, і в його відношенні в цьому випадку відкривається конкурсне провадження. **По-друге**, суд може відмовити у визнанні боржника банкрутом. **В-третьє**, може бути прийняте рішення про введення зовнішнього управління і проведення його санації (фінансового оздоровлення). І, насамкінець, **в-четвертих**, суд може винести висновок про припинення провадження у справі про банкрутство.



Рис. 8.2. Варіанти рішень Арбітражного суду

Важливо мати на увазі, що причетна до банкрутства фірма-боржник і її кредитори мають різні, а порою і протилежні погляди на те, яке саме рішення слід прийняти суду за заявою про визнання підприємницької фірми банкрутом. Тому в період спостереження суду необхідно забезпечити реальну *змагальність сторін* процесу про банкрутство, а його позиція повинна бути гранично об'єктивною.

Розглянемо послідовно, до яких наслідків призводять вказані рішення суду.

В тих випадках, коли в ході судового розгляду виявляється, що підприємницька фірма має фактичні можливості для виконання своїх зобов'язань, суд вправі прийняти *рішення про відхилення заяви*.

Якщо суд приходять до висновку, що фінансовий стан підприємства може бути поліпшеним, він призначає *зовнішнє управління*, головною метою якого є відновлення платоспроможності суб'єкта підприємницького бізнесу. З цією метою суд вводить особливу посаду *зовнішнього керуючого*, функції якого суттєво відрізняються від функцій *тимчасового керуючого*.

Якщо *тимчасовий керуючий* здійснював свою діяльність разом з менеджерами фірми-боржника, то *зовнішній керуючий* по суті сам стає на певний час менеджером фірми-боржника. Уведення зовнішнього управління починається із відсторонення від посади топ-менеджменту підприємницької фірми і з припиненням повноважень органів колегіального управління фірмою-боржником (правління, ради директорів інших органів). Органи управління фірми-боржника

зобов'язані у трьохденний строк з моменту призначення зовнішнього керуючого забезпечити передачу йому нормативної і бухгалтерської документації, матеріальних та інших цінностей, а також печатки фірми.

Задачі, які стоять перед зовнішнім керуючим, охоплюють **дві групи** проблем. **Перша** – перегляд дій відстороненого менеджменту фірми, який привів фірму до банкрутства, **друга** – власна діяльність, направлена на виведення фірми із стану неплатоспроможності, в тому числі здійснення заходів по **безпосередньому управлінню майном фірми-боржника**. Такими заходами, зокрема, можуть бути:

- перепрофілювання виробничої діяльності підприємницької фірми;
- закриття нерентабельних функціональних підрозділів цієї фірми;
- продаж частини майна, яке належало підприємницькій фірмі;
- виконання зобов'язань боржника його власниками, якщо таке передбачене законом, або третіми особами;
- продаж підприємницької фірми цілком.

Зовнішнє управління вводиться на строк до вісімнадцяти місяців. На увесь цей час вводиться відстрочка задоволення вимог кредиторів, яка зветься мораторієм на платежі по боргах.

**Мораторій** – це призупинення виконання фірмою-боржником грошових зобов'язань і уплати обов'язкових платежів.

Мораторій розповсюджується на всі борги підприємницької фірми, які виникли у даної фірми до введення зовнішнього управління.

**Зовнішнє управління** майном фірми-боржника здійснюється на підставі плану, який називається **планом зовнішнього управління**. Даний план обумовлює узгодження між всіма учасниками процесу хід і прогнозований результат зовнішнього управління. Одним із найбільш ефективних інструментів зовнішнього управління фірмою-боржником є її санація.

**Санація** (фінансове оздоровлення) – це фінансова допомога фірмі-боржнику з боку її власників, кредиторів або інших суб'єктів бізнесу. Санація може здійснюватися і в межах судочинства по справі про банкрутство, але також і по відношенню до будь-якої проблемної фірми.

Переважаючим правом на проведення санації володіють власники фірми-боржника, її кредитори, а також трудовий колектив. Якщо жодна з них не має бажання приймати участь у санації, то зовнішній керуючий вправі об'явити конкурс, у якому можуть приймати участь будь-які фізичні і юридичні особи, в тому числі і іноземні.

Суб'єкти бізнесу, які отримали право на здійснення санації, приймають на себе обов'язки в повному обсязі і в узгодженні з кредиторами строки розрахуватися з ними. Вимоги кредиторів задовільняються у порядку черги, встановленої законодавством.

Між учасниками санації укладається угода. В ній конкретизуються обов'язки кожного з них, пов'язані із задоволенням вимог кредиторів, визначаються строки такого задоволення, передбачувана тривалість процедури санації, а також відповідальність тих учасників, які згодом віддадуть перевагу відмові від участі в цій процедурі.

Для проведення санації встановлюється максимальний термін – 18 місяців. Але вже після перших 12 місяців повинно бути повернено 40% загальної суми боргів. Якщо дана вимога буде невиконана, то процедура санації на цьому призупиняється.

До закінчення зазначеного в угоді строку власник, будь-який із кредиторів або трудовий колектив може вимагати припинення санації по причині її неефективного проведення, а також на тій підставі, що дії учасників процедури виявляються направленими, на розсуд заявника, на обмеження його прав.

По завершенні терміну дії плану зовнішнього управління зовнішній керуючий зобов'язаний подати в суд *звіт*, розглянувши який суд приймає подальше рішення. Такими рішеннями суду можуть бути:

- ◆ припинення зовнішнього управління у зв'язку з відновленням платоспроможності фірми-боржника і перехід до розрахунків з кредиторами;
- ◆ продовження раніш встановлених строків зовнішнього управління;
- ◆ визнання фірми-боржника банкрутом і відкриття конкурсного провадження;
- ◆ припинення судового провадження по справі про банкрутство на підставі укладеної в ході спостереження і зовнішнього управління мирової угоди між кредиторами і боржником.

Вважається, що зовнішнє управління може бути ефективним заходом лише по відношенню тих підприємницьких фірм, кризові явища на яких присутні тільки в окремих напрямках їх діяльності. Коли ж виробництво практично призупинене, оборотних засобів немає, забаргованість у багато разів перевищує обсяг реалізації, тоді ніщо, крім

конкурсного провадження, врятувати підприємство уже не може. Проблемна фірма-боржник перетворюється у фірму-банкрут.

**Конкурсне провадження**, як правило, є найбільш болючою частиною всієї процедури банкрутства. Рішення про введення конкурсного провадження приймається судом за двома обставинами. **Перша обставина** полягає в тому, що ознаки банкрутства фірми-боржника встановлюються уже при здійсненні процедури спостереження. **Друга обставина** полягає в тому, що результати зовнішнього управління фірмою-боржником виявляються незадовільними. Кінцевою ціллю конкурсного управління є задоволення вимог кредиторів фірми-боржника.

Всім причетним до банкрутства суб'єктам належить знати і враховувати у своїй діяльності економічні і правові **наслідки відкриття конкурсного провадження**. З моменту прийняття арбітражним судом рішення про визнання фірми-боржника банкрутом і про відкриття конкурсного провадження:

- ☞ строк виконання всіх грошових зобов'язань фірми-банкрута, а також відстрочених обов'язкових платежів банкрута вважається наступившим;

- ☞ припиняється нарахування неустойок, відсотків та інших фінансово-економічних санкцій по всіх видах заборгованості фірми-боржника;

- ☞ відомості про фінансовий стан фірми-банкрута припиняють відносити до категорії відомостей, які носять конфіденційний характер або є комерційною таємницею;

- ☞ вводяться обмеження на здійснення угод, пов'язаних із відчуженням майна фірми-банкрута або тягнуть за собою передачу його майна на користь третіх осіб;

- ☞ знімаються раніш накладені арешти майна банкрута і не допускаються нові;

- ☞ всі вимоги до банкрута можуть бути висунуті тільки в межах конкурсного провадження.

З моменту відкриття конкурсного провадження органи управління фірмою-боржником усуваються від керівництва, і на фірму призначається **конкурсний керуючий**, який починає свою діяльність із публікації в пресі повідомлення про встановлення банкрутства фірми-боржника і про відкриття конкурсного провадження. Тим самим, забезпечується широка гласність у здійсненні конкурсного провадження, перш за все, –

повідомлення про те, що відбувається всіх можливих кредиторів фірми-банкрута.

Так як і зовнішній керуючий, конкурсний керуючий призначається судом, як правило, за поданням кредиторів фірми-банкрута. Особливість даного призначення полягає лише в тому, що функцію конкурсного керуючого можуть одночасно виконувати декілька осіб, кожна із яких є самостійним конкурсним керуючим. Конкурсні керуючі формують склад ліквідаційної комісії фірми-банкрута і керують її роботою.

До конкурсного керуючого остаточно переходять всі повноваження по управлінню справами підприємницької фірми, в тому числі по розпорядженню її майном, визначенню відповідної оцінки даного майна і **конкурсної маси** – сукупного майна, що є у наявності у фірми-банкрута на момент відкриття конкурсного провадження, або виявленого в ході конкурсного провадження. Саме конкурсна маса виступає в якості джерела покриття боргів фірми-банкрута.

Законодавство України визначає черговість задоволення вимог кредиторів фірми-банкрута.

**В першу чергу** задовільняються вимоги громадян, перед якими банкрут несе відповідальність за заподіяння шкоди життю і здоров'ю.

**В другу чергу** проводяться розрахунки по виплаті вихідної допомоги і оплати праці з особами, які працювали за трудовою угодою (контрактом), або за авторськими угодами.

**В третю чергу** задовільняються вимоги кредиторів за зобов'язаннями, забезпеченим майном банкрута (так званих „заставних кредиторів”), що свідчить про високу міру корисності „заставної підстраховки” ділових відносин. До числа заставних кредиторів відносяться суб'єкти бізнесу, які встигли частково забезпечити себе за допомогою договору з боржником про заставу при укладанні з ним угоди. У випадку визнання підприємницької фірми банкрутом заставлене майно виключається із всього майна банкрута і звільняється від претензій кредиторів, наступних по черзі.

**В четверту чергу** задовільняються вимоги за обов'язковими платежами до державного і місцевого бюджетів, а також до позабюджетних фондів.

**В п'яту чергу** задовільняються вимоги всіх інших кредиторів (так звані “конкурсні кредитори”), у відповідності до реєстру їх вимог, і, як правило, згідно фактичної черги їх звернення до суду з претензіями на адресу майбутнього банкрута.



Після розгляду арбітражним судом *звіту конкурсного керуючого* виносяться рішення про завершення конкурсного провадження. В єдиному державному реєстрі юридичних осіб робиться відповідний запис про те, що конкурсне провадження завершене і фірма-банкрут *визнається ліквідованою*.

На будь-якій стадії розгляду арбітражним судом справи про банкрутство підприємницької фірми боржник і кредитори вправі укласти між собою мирову угоду. *Мирова угода* – це досягнення домовленості між боржником і кредиторами відносно відстрочки або розстрочки належних кредиторам платежів або знижки з боргів.

Укладання мирової угоди відбувається під контролем арбітражного суду. Вона укладається в письмовій формі, затверджується арбітражним судом, який у свою чергу може відмовити у затвердженні мирової угоди або визнати її недійсною. Форма і зміст мирової угоди визначені Законом України „Про банкрутство”. Після підписання мирової угоди сторонами, вона разом з іншими документами передається на розгляд і затвердження арбітражного суду і, після цього, вступає в силу.

Закон допускає, що до мирової угоди можуть бути включені умови:

- ✎ про відстрочку і розстрочку платежів;
- ✎ знижка з боргів;
- ✎ зниження недоплати платежів до бюджету і до позабюджетних фондів;
- ✎ про повернення надміру виплачених сум в порядку і на умовах, передбачених законом.

Мирова угода, як і санація підприємницької фірми, фактично є черговою спробою спасти дану фірму як самостійного суб'єкта бізнесу, надати їй можливість продовження ділової діяльності. При цьому умови, які містяться у мировій угоді, не повинні обмежувати права кредиторів, які не брали участі в даній угоді. Так, зокрема, не пізніше двох тижнів після підписання мирової угоди повинні бути покриті не менше 35% боргів кредиторам. Потім сторонами мирової угоди затверджується подальший порядок погашення боргів.

Фірма-банкрут зобов'язана дотримуватись всіх умов мирової угоди, а якщо вона їх все таки порушує, процес про банкрутство відновлюється, всі раніш досягнуті домовленості автоматично анулюються, а *мирова угода розривається*. Разом з тим фірма-банкрут також вправі оскаржувати в суді дії кредиторів, якщо такі були направлені на порушення мирової угоди.

## Задачі

### з дисципліни „Підприємницька фірма: організаційний аспект”

**Задача 1.** Виробнича програма АТ характеризується такими даними: готова продукція – 35 млн. грн., товари культурно-побутового призначення і господарського вжитку – 0,5 млн. грн., роботи промислового характеру і послуги, виконані на сторону – 0,4 млн. грн., вартість запасних частин, відпущених на ситорону – 0,2 млн. грн.

Незавершене виробництво на початок року становило 0,3 млн. грн., на кінець року – 0,4 млн. грн. Залишок готової продукції на складах: на початок року – 0,12 млн.грн., на кінець року – 0,10 млн. грн.

**Визначити** обсяг валової, товарної та реалізованої продукції.

**Задача 2.** Виробнича програма ВАТ характеризується такими даними: готова продукція – 65 млн. грн., товари культурно-побутового призначення і господарського вжитку – 1,5 млн. грн., роботи промислового характеру і послуги, виконані на сторону – 0,6 млн. грн., вартість запасних частин, відпущених на ситорону – 0,4 млн. грн.

Незавершене виробництво на початок року становило 0,8 млн. грн., на кінець року – 1,4 млн. грн. Залишок готової продукції на складах: на початок року – 0,2 млн.грн., на кінець року – 0,10 млн. грн.

**Визначити** обсяг валової, товарної та реалізованої продукції.

**Задача 3.** Виробнича програма ЗАТ характеризується такими даними: готова продукція – 135 млн. грн., товари культурно-побутового призначення і господарського вжитку – 7,5 млн. грн., роботи промислового характеру і послуги, виконані на сторону – 1,4 млн. грн., вартість запасних частин, відпущених на ситорону – 1,2 млн. грн.

Незавершене виробництво на початок року становило 1,3 млн. грн., на кінець року – 1,6 млн. грн. Залишок готової продукції на складах: на початок року – 0,8 млн.грн., на кінець року – 0,60 млн. грн.

**Визначити** обсяг валової, товарної та реалізованої продукції.

**Задача 4.** Виробнича програма ТОВ „Гарант” характеризується такими даними: готова продукція – 55 млн. грн., товари культурно-побутового призначення і господарського вжитку – 2,5 млн. грн., роботи промислового характеру і послуги, виконані на сторону – 0,6 млн. грн., вартість запасних частин, відпущених на ситорону – 0,4 млн. грн.

Незавершене виробництво на початок року становило 0,9 млн. грн., на кінець року – 1,3 млн. грн. Залишок готової продукції на складах: на початок року – 0,4 млн.грн., на кінець року – 0,30 млн. грн.

**Визначити** обсяг валової, товарної та реалізованої продукції.

**Задача 5.** Виробнича програма ПОП „Іскра” характеризується такими даними: готова продукція – 115 млн. грн., товари культурно-побутового призначення і господарського вжитку – 9,5 млн. грн., роботи промислового характеру і послуги, виконані на сторону – 2,4 млн. грн., вартість запасних частин, відпущених на ситорону – 0,5 млн. грн.

Незавершене виробництво на початок року становило 1,3 млн. грн., на кінець року – 2,1 млн. грн. Залишок готової продукції на складах: на початок року – 1,2 млн.грн., на кінець року – 0,90 млн. грн.

**Визначити** обсяг валової, товарної та реалізованої продукції.

**Задача 6.** Виробнича програма корпорації характеризується такими даними: готова продукція – 355 млн. грн., товари культурно-побутового призначення і господарського вжитку – 10,5 млн. грн., роботи промислового характеру і послуги, виконані на сторону – 10,4 млн. грн., вартість продукції, відпущеної на ситорону – 10,2 млн. грн.

Незавершене виробництво на початок року становило 10,3 млн. грн., на кінець року – 11,1 млн. грн. Залишок готової продукції на складах: на початок року – 24,4 млн.грн., на кінець року – 18,6 млн. грн.

**Визначити** обсяг валової, товарної та реалізованої продукції.

**Задача 7.** Визначити виробіток на одного працівника у плановому році і його зростання у відсотках до базавого року, якщо в році 240 робочих днів, річний виробіток у базовому періоді становив 19,5 тис. грн.. За планом річний обсяг випуску товарної продукції становив 4100 тис. грн., а зниження трудомісткості виробничої програми – 4800 людино-днів.

**Задача 8.** Визначити виробіток на одного працівника у плановому році і його зростання у відсотках до базавого року, якщо в році 220 робочих днів, річний виробіток у базовому періоді становив 21,5 тис. грн.. За планом річний обсяг випуску товарної продукції становив 5800 тис. грн., а зниження трудомісткості виробничої програми – 2200 людино-днів.

**Задача 9.** Визначити виробіток на одного працівника у плановому році і його зростання у відсотках до базавого року, якщо в році 260 робочих днів, річний виробіток у базовому періоді становив 22,5 тис. грн.. За планом річний обсяг випуску товарної продукції становив 6400 тис. грн., а зниження трудомісткості виробничої програми – 5200 людино-днів.

**Задача 10.** Визначити виробіток на одного працівника у плановому році і його зростання у відсотках до базавого року, якщо в році 240 робочих днів, річний виробіток у базовому періоді становив 19,5 тис. грн.. За планом річний обсяг випуску товарної продукції становив 4400 тис. грн., а зниження трудомісткості виробничої програми – 3600 людино-днів.

**Задача 11.** Визначити виробіток на одного працівника у плановому році і його зростання у відсотках до базавого року, якщо в році 240 робочих днів, річний виробіток у базовому періоді становив 29,5 тис. грн.. За планом річний обсяг випуску товарної продукції становив 7100 тис. грн., а зниження трудомісткості виробничої програми – 3840 людино-днів.

**Задача 12.** Визначити виробіток на одного працівника у плановому році і його зростання у відсотках до базавого року, якщо в році 220 робочих днів, річний виробіток у базовому періоді становив 15,5 тис. грн.. За планом річний обсяг випуску товарної продукції становив 4000 тис. грн., а зниження трудомісткості виробничої програми – 3960 людино-днів.

**Задача 13.** Визначити виробіток на одного працівника у плановому році і його зростання у відсотках до базового року, якщо в році 250 робочих днів, річний виробіток у базовому періоді становив 34,5 тис. грн.. За планом річний обсяг випуску товарної продукції становив 9100 тис. грн., а зниження трудомісткості виробничої програми – 3750 людино-днів.

**Задача 14.** Визначити виробіток на одного працівника у плановому році і його зростання у відсотках до базового року, якщо в році 260 робочих днів, річний виробіток у базовому періоді становив 22,0 тис. грн.. За планом річний обсяг випуску товарної продукції становив 6500 тис. грн., а зниження трудомісткості виробничої програми – 3640 людино-днів.

**Задача 15.** Завдяки впровадженню досягнень НТП ЗАТ „Вимпел” планує довести час одного обороту до 60 днів. У базовому періоді обсяг реалізованої продукції становив 36 млн. грн., а середньорічний залишок нормованих оборотних засобів – 8,5 млн. грн.

**Визначити.** На скільки днів скоротиться період обороту оборотних засобів та абсолютну суму вивільнених оборотних засобів.

**Задача 16.** Завдяки впровадженню досягнень НТП АТ „Алмаз” планує довести час одного обороту до 65 днів. У базовому періоді обсяг реалізованої продукції становив 40 млн. грн., а середньорічний залишок нормованих оборотних засобів – 10,0 млн. грн.

**Визначити.** На скільки днів скоротиться період обороту оборотних засобів та абсолютну суму вивільнених оборотних засобів.

**Задача 17.** Завдяки впровадженню досягнень НТП ВАТ „Колокол” планує довести час одного обороту до 50 днів. У базовому періоді обсяг реалізованої продукції становив 25 млн. грн., а середньорічний залишок нормованих оборотних засобів – 3,5 млн. грн.

**Визначити.** На скільки днів скоротиться період обороту оборотних засобів та абсолютну суму вивільнених оборотних засобів.

**Задача 18.** Завдяки впровадженню досягнень НТП ТОВ „Виклик” планує довести час одного обороту до 40 днів. У базовому періоді обсяг реалізованої продукції становив 40млн. грн., а середньорічний залишок нормованих оборотних засобів – 6,5 млн. грн.

**Визначити.** На скільки днів скоротиться період обороту оборотних засобів та абсолютну суму вивільнених оборотних засобів.

**Задача 19.** Завдяки впровадженню досягнень НТП ТДВ „Сапфір” планує довести час одного обороту до 80 днів. У базовому періоді обсяг реалізованої продукції становив 20 млн. грн., а середньорічний залишок нормованих оборотних засобів – 6,2 млн. грн.

**Визначити.** На скільки днів скоротиться період обороту оборотних засобів та абсолютну суму вивільнених оборотних засобів.

**Задача 20.** Завдяки впровадженню досягнень НТП ПОП „Веселка” планує довести час одного обороту до 50 днів. У базовому періоді обсяг реалізованої продукції становив 34 млн. грн., а середньорічний залишок нормованих оборотних засобів – 5,8 млн. грн.

**Визначити.** На скільки днів скоротиться період обороту оборотних засобів та абсолютну суму вивільнених оборотних засобів.

**Задача 21.** Завдяки впровадженню досягнень НТП СП „Меркурій” планує довести час одного обороту до 59 днів. У базовому періоді обсяг реалізованої продукції становив 44,5 млн. грн., а середньорічний залишок нормованих оборотних засобів – 9,7 млн. грн.

**Визначити.** На скільки днів скоротиться період обороту оборотних засобів та абсолютну суму вивільнених оборотних засобів.

**Задача 22.** Визначити вивільнену суму нормованих оборотних засобів, якщо в результаті впровадження поточного методу виробництва тривалість одного обороту скоротилася на 10 днів. За планом завод має реалізувати продукції на 20 млн. грн. при середньорічному залишку нормованих оборотних засобів 5 млн. грн.

**Задача 23.** Визначити коефіцієнт оборотності оборотних засобів і тривалість одного обороту, якщо річна сума реалізації продукції – 6000 тис. грн., а середньоквартальний норматив оборотних засобів відповідно 720, 730, 740 та 740 тис. грн.

**Задача 24.** Визначити річний економічний ефект і термін окупності витрат на проведення спеціалізації виробництва, якщо собівартість виробу знизилася з 550 до 520 грн. за одиницю, при цьому транспортні витрати зросли з 20 до 45 грн. на одиницю. Капітальні вкладення до спеціалізації становили 160 млн. грн., а після спеціалізації – 210 млн. грн. Обсяг випуску продукції спеціалізованого підприємства 10,5 млн. грн.  $E_n = 0,12$ .

**Задача 25.** Визначити річний економічний ефект і термін окупності витрат на проведення спеціалізації виробництва, якщо собівартість виробу знизилася з 500 до 490 грн. за одиницю, при цьому транспортні витрати зросли з 22 до 27 грн. на одиницю. Капітальні вкладення до спеціалізації становили 110 млн. грн., а після спеціалізації – 280 млн. грн. Обсяг випуску продукції спеціалізованого підприємства 6,5 млн. грн.  $E_n = 0,15$ .

**Задача 26.** Визначити річний економічний ефект і термін окупності витрат на проведення спеціалізації виробництва, якщо собівартість виробу знизилася з 545 до 520 грн. за одиницю, при цьому транспортні витрати зросли з 10 до 30 грн. на одиницю. Капітальні вкладення до спеціалізації становили 120 млн. грн., а після спеціалізації – 280 млн. грн. Обсяг випуску продукції спеціалізованого підприємства 10,5 млн. грн.  $E_n = 0,15$ .

**Задача 27.** Визначити річний економічний ефект і термін окупності витрат на проведення спеціалізації виробництва, якщо собівартість виробу знизилася з 545 до 520 грн. за одиницю, при цьому транспортні витрати зросли з 25 до 45 грн. на одиницю. Капітальні вкладення до спеціалізації становили 190 млн. грн., а після спеціалізації – 270 млн. грн. Обсяг випуску продукції спеціалізованого підприємства 6,5 млн. грн.  $E_n = 0,12$ .

**Задача 28.** Визначити річний економічний ефект і термін окупності витрат на проведення спеціалізації виробництва, якщо собівартість виробу знизилася з 445 до 420 грн. за одиницю, при цьому транспортні витрати зросли з 45 до 65 грн. на одиницю. Капітальні вкладення до спеціалізації становили 105 млн. грн., а після

спеціалізації – 276 млн. грн. Обсяг випуску продукції спеціалізованого підприємства 11,5 млн. грн.  $E_n = 0,15$ .

**Задача 29.** Визначити річний економічний ефект і термін окупності витрат на проведення спеціалізації виробництва, якщо собівартість виробу знизилася з 345 до 320 грн. за одиницю, при цьому транспортні витрати зросли з 60 до 80 грн. на одиницю. Капітальні вкладення до спеціалізації становили 400 млн. грн., а після спеціалізації – 690 млн. грн. Обсяг випуску продукції спеціалізованого підприємства 20,5 млн. грн.  $E_n = 0,14$ .

**Задача 30.** Визначити прибуток та рентабельність виробу на кожному з трьох підприємств, що випускають продукцію однакової моделі, якщо повна собівартість одного виробу на підприємствах відповідно становить:  $C_1 = 330$  грн.,  $C_2 = 340$  і  $C_3 = 360$  грн., а річний обсяг випуску продукції становить:  $Q_1 = 25$  тис. шт.,  $Q_2 = 10$  тис. шт. і  $Q_3 = 2$  тис. шт. Нормативна рентабельність виробу – 15%.

**Задача 31.** Визначити прибуток та рентабельність виробу на кожному з двох підприємств, що випускають продукцію однакової моделі, якщо повна собівартість одного виробу на підприємствах відповідно становить:  $C_1 = 300$  грн.,  $C_2 = 350$ , а річний обсяг випуску продукції становить:  $Q_1 = 28$  тис. шт.,  $Q_2 = 12$  тис. шт. Нормативна рентабельність виробу – 25%.

**Задача 32.** Визначити прибуток та рентабельність виробу на кожному з трьох підприємств, що випускають продукцію однакової моделі, якщо повна собівартість одного виробу на підприємствах відповідно становить:  $C_1 = 220$  грн.,  $C_2 = 240$  і  $C_3 = 260$  грн., а річний обсяг випуску продукції становить:  $Q_1 = 23,5$  тис. шт.,  $Q_2 = 11$  тис. шт. і  $Q_3 = 3$  тис. шт. Нормативна рентабельність виробу – 17%.

**Задача 33.** Визначити прибуток та рентабельність виробу на кожному з трьох підприємств, що випускають продукцію однакової моделі, якщо повна собівартість одного виробу на підприємствах відповідно становить:  $C_1 = 200$  грн.,  $C_2 = 220$  і  $C_3 = 250$  грн., а річний обсяг випуску продукції становить:  $Q_1 = 45$  тис. шт.,  $Q_2 = 15$  тис. шт. і  $Q_3 = 5$  тис. шт. Нормативна рентабельність виробу – 35%.

**Задача 34.** Визначити прибуток та рентабельність виробу на кожному з трьох підприємств, що випускають продукцію однакової моделі, якщо повна собівартість одного виробу на підприємствах відповідно становить:  $C_1 = 130$  грн.,  $C_2 = 135$  і  $C_3 = 140$  грн., а річний обсяг випуску продукції становить:  $Q_1 = 15$  тис. шт.,  $Q_2 = 5$  тис. шт. і  $Q_3 = 1$  тис. шт. Нормативна рентабельність виробу – 41,5%.

**Задача 35.** Визначити прибуток та рентабельність виробу на кожному з трьох підприємств, що випускають продукцію однакової моделі, якщо повна собівартість одного виробу на підприємствах відповідно становить:  $C_1 = 550$  грн.,  $C_2 = 640$  і  $C_3 = 660$  грн., а річний обсяг випуску продукції становить:  $Q_1 = 45$  тис. шт.,  $Q_2 = 20$  тис. шт. і  $Q_3 = 12$  тис. шт. Нормативна рентабельність виробу – 25,5%.

**Задача 36.** Визначити прибуток та рентабельність виробу на кожному з трьох підприємств, що випускають продукцію однакової моделі, якщо повна собівартість одного виробу на підприємствах відповідно становить:  $C_1 = 160$  грн.,  $C_2 = 190$  і  $C_3 = 200$  грн., а річний обсяг випуску продукції становить:  $Q_1 = 45$  тис. шт.,  $Q_2 = 16$  тис. шт. і  $Q_3 = 6$  тис. шт. Нормативна рентабельність виробу – 35,5%.

## Глосарій

**Антрепренерство** – різновид венчурного підприємництва. Це діяльність, направлена на одержання доходів від венчурної фірми за рахунок вмілого стороннього керівництва нею – від проведення наукових досліджень до проєктного впровадження нової продукції, серійного виробництва і масового збуту цієї продукції.

**Аукціон** – це спосіб оптової торгівлі, коли продавець, що називається аукціонером, устроює цінове суперництво покупців за право придбати товар.

**Безпека фірми** – комплекс організаційно-правових, соціально-економічних, техніко-технологічних, адміністративних, виховних, духовно-етичних, фінансових і спеціальних заходів, направлених на виявлення, попередження і запобігання небезпеки і погроз на стабільність функціонування і розвиток економічної структури.

**Венчурний бізнес** – підприємницька діяльність, орієнтована на практичне використання технічних, організаційних і технологічних новинок, результатів наукових досягнень, ще не відпрацьованих на практиці, за рахунок залучення сторонніх інвестиційних ресурсів. Це явище одержало ще назву ризикового або впроваджувального бізнесу.

**Власність** – категорія, яка відображає юридичну форму відносин, об'єктивно існуючих між суб'єктами бізнесу, які виникають в процесі привласнення ними яких-небудь об'єктів бізнесу.

**Володіння** – юридичне, документальне закріплення тих чи інших об'єктів бізнесу за суб'єктом бізнесу, який стає тим самим власником названих об'єктів, а також сам факт реального привласнення об'єктів бізнесу. Володіння – це панування над об'єктом бізнесу, можливість мати даний об'єкт у себе і утримувати його.

**Вистака-продаж товарів** за зразками використовується в якості форми організованої оптової торгівлі, як правило, в процесі просування на ринок нових товарів або нових модифікацій товарів.

**Витрати постійні (Cost, fixed)** – витрати, які фірма несе навіть в тому випадку, коли обсяг випуску продукції дорівнює нулю. До них відносяться: виплата відсотків, платежі по заставі, оплата праці адміністративного персоналу, комунальні платежі тощо.

**Витрати змінні (Cost, variable)** – витрати, які змінюються із зміною обсягу випуску. До них відносяться витрати на купівлю сировини, робочої сили, палива, витрати на збіт продукції. Це різниця між загальними і постійними витратами фірми.

**Видовими ознаками бізнесу** є способи прояву ділових відносин, властиві певному історичному типу економіки.

**Дистриб'ютери** – це фізичні і юридичні особи, які діють за договором і від імені фірми-продавця і наділені нею повноваженнями по використанню різних форм просування продукції даної фірми аж до укладання контрактів і проведення рекламної компанії.

**Ділові інтереси** – реалізуються через виробництво і реалізацію продукції, надання послуг, виконання робіт і включають відомі нам егоїстичні і суспільні інтереси.

**Засновницький договір** – це зведення правил, який регулює взаємовідносини засновників фірми у сфері ділової діяльності, цілі, задачі і предмет якої визначається статутом даної фірми.

**Інтереси** – усвідомлені потреби в матеріальних і нематеріальних благах, а також у забезпеченні гарантій збереження і відтворення доступу до них.

**Іпотека** – довгострокова позика, яка видається під заставу нерухомості, головним чином землі і споруд, з метою одержання іпотечної позики.

**Концепція** – система стійких, логічно взаємозв'язаних теоретичних поглядів на ті чи інші об'єктивні явища, а також впливаючі із даних поглядів положення, висновки і категорії, за допомогою яких дані явища описуються в наукових дослідженнях, розробках, виступах і публікаціях.

**Конкуренція** – сукупність дій, здійснюваних суб'єктами бізнесу по відношенню інших суб'єктів бізнесу і направлених на забезпечення відносно кращих умов доступу до обмежених благ.

**Користування** – це застосування об'єкта бізнесу її власником, або довіреною особою для вилучення із нього різних корисних власностей.



**Комунікат** – повідомлення, послання, інформація про себе, або про інших суб'єктів, складена певним чином, яку один суб'єкт бізнесу передає іншим з метою встановлення ділових відносин.

**Комутант** – дрібна підприємницька фірма, яка діє, як правило, у сфері надання виробничих і споживчих послуг, яка дотримується адаптивної конкурентної поведінки.

**Комерція** – один із основних напрямів підприємницької діяльності на ринку послуг. Комерцію в широкому розумінні слова визначають як будь-який вид підприємницької діяльності у сфері обігу, але здебільшого під комерцією розуміють підприємницьку діяльність на товарних ринках.

**Комісіонери (торгові підприємства)** – це юридичні особи, які виступають від свого імені, але за рахунок продавця. Постачальник (комітент) здає товар на реалізацію, а посередник (комісіонер) реалізує цей товар.

**Капітал** – в широкому розумінні це все, що здатне приносити доход, або ресурси, створені людьми для виробництва товарів і послуг. В більш вузькому розумінні це вкладене у справу, працююче джерело доходу у вигляді засобів виробництва. Розрізняють основний і оборотний капітал. **Грошовий капітал** – грошові засоби, за допомогою яких формується фізичний капітал (засоби виробництва).

**Корпорація** – основна форма організації підприємницької діяльності у сучасних високорозвинутих країнах. Це підприємство, яке перебуває у власності приватних осіб або інших корпорацій.

**Ознаки бізнесу** – це способи прояву внутрішньо властивих діловим відносинам принципів бізнесу, його характерних рис безпосередньо в процесі взаємодії суб'єктів бізнесу, іншими словами, безпосередньо в процесі проведення угод.

**Організаційно-правова форма підприємництва** – це тип суб'єкта підприємницького бізнесу, що має сутнісні економічні, правові, організаційні і функціональні ознаки, що вирізняють його від будь-якого іншого типу суб'єкта підприємницького бізнесу.

**Офшорна компанія** – це підприємницька фірма, зареєстрована на особливих територіях, які називаються офшорними зонами.

**Оптова торгівля** – початкова стадія руху товару від суб'єкта виробничого бізнесу до кінцевих споживачів. Виділяють три типи оптової торгівлі: біржова, організована позабіржова і неорганізована торгівля.

**Облігація** – сертифікат, випущений урядом або фірмою, в якому міститься обіцянка погасити позику до визначеного строку, тобто повернути основну частину боргу плюс відсотки.

**Прибуток** – 1. В бухгалтерії – загальний дохід мінус витрати, пов'язані з виробництвом і реалізацією продукції. 2. В економічній теорії – різниця між доходом, одержаним після реалізації продукції і сукупними альтернативними витратами, понесеними при виробництві і реалізації цієї продукції.

**Послуги** – це дії, які не створюють нові товари, але змінюють деякі уже існуючі, або сприяють їх виготовленню і просуванню до споживачів.

**Позабіржові брокери** – це фізичні і юридичні особи, які займаються продажем або купівлею товарів за конкретними дорученнями відповідних продавців або покупців, і їх діяльність за дорученням клієнтів завершується по закінченню угоди.

**Приватний підприємець** – одноосібний власник свого бізнесу, одноосібний користувач і розпорядник майна належного йому суб'єкта підприємницького бізнесу.

**Підприємницька фірма** – це самостійний суб'єкт бізнесу, який діє в межах закону. Її самостійність проявляється у сферах виробництва і витрачання ресурсів, посередницькій діяльності, розпорядженні продукцією і одержаним прибутком, який залишається після уплати податків та інших обов'язкових платежів.

**Представництво** – це відокремлений підрозділ, розміщений поза місцем знаходження основної юридичної особи, який представляє її інтереси.

**Підприємницький бізнес** – це один із типів ділової діяльності, а отже, підприємці. – це один із типів суб'єктів бізнесу.

**Підприємницька діяльність** – це ініціативна діяльність суб'єктів бізнесу, які володіючи, користуючись, або розпоряджаючись

будь-якими матеріальними благами (земля, споруди, обладнання, ноу-хау, інформація, грошові ресурси), самостійно використовують зусилля по створенню продукції, наданню послуг і виконанню робіт.

**Принцип** – основа, первоначало, основне правило поведінки, діяльності.

**Прагматизм** – орієнтація планів і цілей діяльності людей на досягнення практичних вигод в обставинах, які мають об'єктивний і тому не залежний від волі і бажання цих людей характер.

**Почуття власності** – одна із основних якостей, на яких базувалися у всі часи і базуються нині ділові відносини.

**Привласнення** - це використання об'єктів бізнесу для задоволення потреб суб'єктів бізнесу.

**Розпорядження** – це визначення долі об'єкта бізнесу шляхом зміни його приналежності, стану і призначення, включаючи продаж об'єктів бізнесу, передача їх в оренду, або у безоплатне використання.

**Ринок** – це, перш за все, сфера безпосередньої взаємодії між суб'єктами бізнесу. Це місце здійснення суб'єктами бізнесу угод, як правило, - місце торгівлі, іншими словами, місце поєднання платеспроможного попиту і пропозиції.

**Ринкова ніша** – це сегмент ринку, неосвоєний суб'єктами підприємницького бізнесу. Пошук і заповнення ринкових ніш є основною практичною задачею конкуруючих суб'єктів бізнесу, які прагнуть до зміцненню свого стану на ринку.

**Ринкові відносини** – безпосереднє здійснення угод між суб'єктами бізнесу, в ході яких здійснюється обмін результатами діяльності кожного із них. Загальну основу ринкових відносин становить товарно-грошова форма ділових відносин у суспільстві.

**Ринкова економіка** – тип економіки, в якій товарно-грошова форма ділових відносин має переважне значення в суспільстві.

**Родові ознаки бізнесу** – це способи прояву ділових відносин, властиві будь-яким формам угод між суб'єктами бізнесу, те корінне у

бізнесі, невід’ємне від нього, без чого розглянуте явище взагалі не може бути коректно ідентифіковане як бізнес.

**Резиденти** – це фізичні і юридичні особи, які зареєстровані або постійно проживають в даній країні.

**Ріелтори** – посередники в торгівлі нерухомістю і в оренді нерухомості.

**Роздрібна торгівля** являє собою ланку у русі товарів від суб’єктів виробничого бізнесу до кінцевих споживачів.

**Статут фірми** – це зведення правил, які регулюють діяльність підприємницької фірми, її взаємовідносини з іншими юридичними і фізичними особами, права і обов’язки засновників (учасників) даної фірми, які виникають в процесі здійснення нею ділової діяльності у вибраній сфері (сферах).

**Спільні підприємства** – підприємницька фірма, яка виникла внаслідок включення до складу її учасників юридичних і фізичних осіб-резидентів різних держав.

**Суб’єкт бізнесу** – це активна сторона будь-якої угоди, носій сукупності прав і відповідальності, які виникають під час підготовки і реалізації угоди.

**Сектори ринку** – це його частини, які розрізняються між собою у відповідності з особливостями предмета ділових відносин.

**Сегмент ринку** – це частина ринку, утворена за критерієм споживчих очікувань. Один і той же суб’єкт підприємницького бізнесу, обслуговуючи різні сегменти ринку, орієнтує свою діяльність на споживачів, які мають різний вік, традиції тощо.

**Статут фірми** – це зведення правил, які регулюють діяльність підприємницької фірми, її взаємовідносини з іншими юридичними і фізичними особами, права і обов’язки засновників (учасників) даної фірми, які виникають в процесі здійснення нею ділової діяльності у вибраній сфері (сферах).

**Спільні підприємства** – підприємницька фірма, яка виникла внаслідок включення до складу її учасників юридичних і фізичних осіб-резидентів різних держав.

**Тендер** – 1) письмова пропозиція, заявка, оферта про підписку на цінні папери, на торги; 2) повідомлення про наміри поставити товар по строковому контракту; 3) засоби пропозиції облігацій або казначейських векселів на ринку; 4) пропозиція на поставку товару, надання послуг, будівництво об'єктів у формі торгів.

**Треjder** – будь-яка юридична або фізична особа, що має право укладати угоди на біржі.

**Товарно-грошова форма ділових відносин** – це угоди, які здійснюються у формі натурального (бартерного) товарообміну або купівлі-продажу товарів, послуг, робіт, між взаємно обумовленими суб'єктами бізнесу, кожний із яких внаслідок суспільного поділу праці спеціалізується на виконанні обмеженого числа функцій і є власником відокремленого майна (засобів виробництва, предметів споживання), або робочої сили.

**Товарні дилери** – це юридичні особи, які працюють на ринку від власного імені і здійснюють діяльність, пов'язану з придбанням товарів від виробників або постачальників і перепродажем цих товарів за більш високими цінами іншим фірмам, або кінцевим покупцям. Товарні дилери представляють тільки свої інтереси. Дилери (від англ. слова „deal” – справа, угода) повинні мати власне складське господарство і транспортні засоби.

**Торги** – це форма організації оптової торгівлі, за якої покупець устроює конкурси для продавців, встановлюючи характеристики товару і послуги, обумовлює всі умови покупки. Бувають відкриті і закриті торги.

**Фізична особа** – будь-який громадянин незалежно від його статі, віку, національності, фізичних осіб, місця проживання. Термін „фізична особа” застосовується для правової ідентифікації людей. Кожна людина може бути суб'єктом наймано-трудоного бізнесу, він обов'язково є суб'єктом споживчого бізнесу. Поняття „фізична особа” відрізняється від поняття „людина” тим, що перша здатна займатися підприємницьким бізнесом.

**Філіал** – це відокремлений підрозділ, розміщений поза місцем знаходження основної юридичної особи, який здійснює всі або частину його функцій, в тому числі і функції представництва.

**Фонд** – це некомерційна організація, заснована на основі добровільних майнових внесків засновника (або засновників), які в результаті їх передачі стає власністю самого фонду.

**Фінансовий ринок** – це сфера ділових відносин, де формуються попит і пропозиція на фінансові ресурси, здійснюється рух даних ресурсів для забезпечення повноцінності виконання будь-яких ділових операцій.

**Фірма** – сама загальна назва підприємства, товариства, комерційної організації. Розрізняють фірми: виробничі, ріелторські, інноваційні, венчурні, інжинірингові, брокерські, консалтингові, торгові, інвестиційні, агентські тощо.

**Франчайзинг** – змішана форма великого і малого підприємництва, коли великі корпорації „батьківські” фірми (франчайзери) укладають угоду з малими фірмами, „дочірними” компаніями, бізнесменами (франчайзі) на право, привілей діяти від імені франчайзера. При цьому мала фірма зобов’язана здійснювати свій бізнес тільки у формі, приписаній великою фірмою, протягом визначеного часу і у певному місці. В свою чергу франчайзер зобов’язується постачати франчайзі товарами, технологією, надавати всіляке сприяння у бізнесі.

**Ф’ючерси** – вид оформлення строкової торгівлі; цінні папери, які відображають на біржі ф’ючерсний контракт на поставку товару певної якості за конкретною ціною в заданий строк у майбутньому.

**Хеджер** – господарюючий суб’єкт, фірма або банк, який здійснює операції хеджування (страхові операції) на ф’ючерсній біржі.

**Штраф** – міра матеріального впливу на осіб, винних у порушенні діючого законодавства, договору або певних правил.

**Юридична особа** – це організація, яка має у власності, господарському віданні або оперативному управлінні відокремлене майно і відповідає за своїми зобов’язаннями цим майном, може від свого імені укладати угоди і здійснювати інші майнові і немайнові права, нести зобов’язання, бути позивачем і відповідачем в суді.

**Ярмарки** – це крупні періодично проведені торгові сесії, доступні суб’єктам всіх видів бізнесу, які організуються, як правило, в одному і тому ж місці, в певні строки і протягом певного часу.

## Список використаної літератури

1. Адамов В.Е., Ильенкова С.Д. Экономика и статистика фирм. – Финансы и статистика, М, 2000.
2. Аген Джон, Амстронг Дэвид. Основы свободного предпринимательства. – К., 1992.
3. Аоки М. Фирма в японской экономике: Пер. с англ. – СПб.: Лениздат, 1995.
4. Апелянский А.И. Человек и бизнес. Путь совершенства. – М., 1995.
5. Бжезинський З. Велика шахівниця. Американська першість та її стратегічні імперативи: Пер. із англ.– Львів–Ів.-Франківський: Лілея-НВ, 2000.
6. Берл Г. Создать свою фирму. – М.: Дело Лтд., 1994.
7. Бусыгин А.В. Предпринимательство. Основной курс: Учебник для вузов. – М.: ИНФРА – М, 1997.
8. Грибов В.Д., Грузинов В.П. Экономика предприятия. – М.: ЮНИТИ, 2002.
9. Варналій З.С. Основи підприємництва. – К., 2002.
10. Верхан П.Х. Предприниматель. Его экономические функции и общественно-политическая ответственность. – Минск, 1992.
11. Витвицкая Н.С., Киселев А.П. Малый бизнес предпринимательских структур: учёт финансово-хозяйственной деятельности. – К., 1993.
12. Волков Н.В. Сто страниц о бизнесе. – М., 1991.
13. Воронин С.П. Малые формы хозяйствования. – М., 1991
14. Герасимчук В.Г. Розвиток підприємництва: діагностика, стратегія, ефективність. – К.: Вища шк., 1995.
15. Гранатуров В.М. Экономический риск: сущность, методы измерения, пути снижения: Учеб. пособие. – М., 1999.
16. Грушко В.І., Пилипченко О.І. Фінансові ризики: Навч. посібник. – К.: Знання, 1998.
17. Гудзинський О.Д. Агробізнес. – К.: Вища шк., 1994.
18. Друкер П.Ф. Управление, нацеленное на результаты: Пер.с англ. – М.: Техническая школа бизнеса, 1992
19. Друкер П.Ф. Як забезпечити успіх у бізнесі: Новаторство і підприємництво: Пер. з англ. – К.: Україна, 1994.
20. Довгань В.В.Франчайзинг: путь к расширению бизнеса.– Тольятти: Дока-Пресс, 1994.
21. Дынкин А.С. Предпринимательство как тип хозяйствования. – Харьков, 1995.
22. Жизнин С., Крупнов В. Как стать бизнесменом (американский опыт). – Минск, 1990.

23. Збарський В.К., Ільчук М.М. Соціальні та економічні аспекти приватного бізнесу на селі. – К.: Вид-во НАУ, 2001.
24. Збарський В.К., Ільчук М.М. Основи підприємницької діяльності та агробізнесу. – К.: Вид-во НАУ, 2001.
25. Збарський В.К. Основи підприємництва та бізнесу: Курс лекцій. – К.: ДАКККіМ, 2004.
26. Збарський В.К. Малі форми господарювання в Україні: теорія, методологія і практика /Монографія.– К. НАУ, 2005.
27. Збарський В.К., Орехівський Г.А. Основи економіки та організації підприємницької діяльності закладів соціально-культурної сфери. Навч. посібник / За ред. В.К. Збарського.– К.: ДАКККіМ, 2005.
28. Збарський В.К., Грабовський Д.О. Дрібнотоварний приватний сектор на селі: особливості, перспективи розвитку.– К.: НАУ, 2005
29. Иванов Ю.Б. та ін. Вступ до бізнесу. – К., 1995.
30. Иванова Н. Наука в глобальной экономике // Отечественные записки.– 2002.–№ 7.
31. Едвын Г. Долан, Джеймс А.Ф. Стонер. Вступ у бізнес. – К., 2000.
32. Економіка України: стратегія і політика довгострокового розвитку / За ред. акад. НАН України В.М. Гейця.– К.:Ін-т екон. прогнозів.;Фенікс, 2003.–1008 с.
33. Кашанина Т.В. Предпринимательство (правовые аспекты). – М.: Юрид. литература, 1994.
34. Киосаки Роберт Т., Шарон Л. Летчер. Богатый Папа. Бедный Папа. – М.: Эридан,2001.
35. Киселев А.П. Предпринимательство и его роль в развитии экономики. – К., 1993.
36. Киселев А.П. Теория и практика современного бизнеса. – К., 1995.
37. Крегер О. и др. Типы людей и бизнес: Пер. с англ. – М., 1995.
38. Кретов С.И. Предпринимательство: сущность, директивы, перспективы. – М., 1992.
39. Кривцов А.С. Предпринимательство как тип хозяйствования. – Харьков, 1995.
40. Лапуста М.Г., Старостин Ю.Л. Малое предпринимательство. – М.: ИНФРА – М, 1997.
41. Малік М.Й. Основи аграрного підприємництва. – К.: ІАЕ, 2001.
42. Малий бізнес України у цифрах і фактах// Матеріали міжн. конгресу з малого бізнесу. – К., 1995
43. Мельник Л.Ю. Основи підприємництва та ринкової економіки. – К.: Вища шк., 1995.
44. Нагдалян Э. Инновационная экономика как основа экономического прорыва.– <http://www.unipat.ru> am.
45. Основы предпринимательского дела. Благородный бизнес: Учебник /Под ред. Ю.М. Осипова и др. – М.: БЕК, 1996.



46. Павловський М. Вступ до Світової організації торгівлі – кому розвиток, а кому занепад. – Голос України 2003, 10 квітня.
47. Покропивний С.Ф., Колот В.М. Підприємництво: стратегія, організація, ефективність: Навч. посібник. – К., 1998.
48. Правові основи підприємницької діяльності/ За ред.В.І. Шакуна та ін. – К., 1997.
49. Предпринимательство в конце XX века/ Под ред.А.А. Дынкина и др. – М.: Наука, 1992.
50. Предпринимательское право в вопросах и ответах: Учеб. пособие/ Под ред. Н.А. Саниахметовой – Харьков, 2001.
51. Романова Л.В. Становлення підприємництва в сільському господарстві. – К.: ІАЕ, 1997.
52. Рубс В.А. Малый бизнес: история, теория, практика. – М., 2000.
53. Семенов В.Ф. та ін. Загальний курс агробізнесу: Навч. посібник/ За ред. В.Ф. Семенова. – К., 2000.
54. Серван Шрейбер Ж.Л. Ремесло предпринимателя: Серван Шрайбер П. Десять портретов предпринимателей: Пер. с англ.. – М.: Междун. отношения, 1993.
55. Сизоненко В.О. Підприємництво: Підручник. – К., 1999.
100. Смит А. Исследование о природе и природных богатствах народов. – М.–Л.: Соцэкгиз, 1935. – Т.І.
56. Современный бизнес: Учебник в 2-х т.: Пер. с англ. Д.Дж. Регмен и др. – М.: Республика, 1995.
57. Солоп А. Тайны бизнеса. – К.: УФИМБ, 1997.
58. Фінанси в період реформування агропромислового виробництва/ Дем'яненко М.Я. та ін.; за ред.М.Я. Дем'яненка.–К.:ІАЕ УААН, 2002.
59. Чернявский А.А. Безопасность предпринимательской деятельности. – К., 1998.
60. Черняк В.В. Оценка бизнеса. – М.: Финансы и кредит, 1996.
61. Черников Г.П. Предприниматель – кто он? Из опыта российского и зарубежного предпринимательства. – М., 1992.
62. Швальбе К. Практика маркетинга для малых и средних предприятий/ Пер. с нем. – М.: Республика, 1995.
63. Шевчук В.Л. та ін. Основи інвестиційної діяльності. – К., 1997.
64. Шумпетер Й. Теория экономического развития /Исследование предпринимательской прибыли, капитала, кредита, процента и цикла конъюнктуры. – М., 1982.
65. Хизрич Р., Питерс М. Предпринимательство или как завести собственное дело и добиться успеха. – М., 1993.
66. Хоскинг А. Курс предпринимательства. – М., 1993.
67. Экономика и бизнес (теория и практика предпринимательства) / Под ред. В.Д. Камаева. – М.: Изд-во МГУ, 1993.
68. Троян В.Н., Леонов И.Ф., Матвеева Т.И. Концептуальные вопросы комплексной защиты коммерческой тайны и интеллектуальной собственности, СПб универ.-та.– [http: www. unipat. ru.ru](http://www.unipat.ru.ru).

69. Попович А. Не получится у вас “стратегия заимствования”, господа.– Зеркало недели, 2003, № 1, 11-17 января.
70. Багриновский К.А., Бендиков М.А. Некоторые подходы к совершенствованию механизма управления технологическим развитием // Менеджмент в России и за рубежом. – 2001.– № 1.
71. Шаповалов А. и др. О формировании рынка интеллектуальной собственности в стране // Информационные ресурсы России.– 2001.– № 3.
72. На рынке интеллектуального продукта– Известия, 2000, 24 апреля.
73. Степанов Д.В. Интеллектуальный капитал, сбалансированная система показателей и экономическая добавленная стоимость в системе управления, нацеленной на создание собственности.–[http:// www. iteam. ru](http://www.iteam.ru).
74. Моисеева Н. Маркетинговые технологии в обеспечении деловой активности организации // Проблемы теории и практики управления.– 2002.– № 6.
75. Торговые марки и брэнды.– [http://www. artgraphics. ru](http://www.artgraphics.ru).
76. Дозорцев В.А. О мерах по развитию рынка интеллектуальных продуктов // Законодательство и экономика.– 1998.– № 7-8.
77. Свистунов А.С. Рынок интеллектуальной собственности.– [http://www.yus. ru](http://www.yus.ru).
78. Державний департамент інтелектуальної власності інформує // Світ.– 2001.– № 35-36.
79. Изобретательство в СССР 1919-1989: Юбилейный статистический ежегодник.– М.: ВНИИПИ, 1989.
80. Социально-экономические проблемы России: Справочник.–[http:// www. fiper. ru/spr](http://www.fiper.ru/spr).
81. Зинов В.Г. Управление интеллектуальной собственностью: 24 часа в сутки.– [http:// www. snews. ru](http://www.snews.ru).
82. Путин В.В. Выход России на мировой ИТ-рынок невозможен без госконтроля.–[http://www.CNews. ru](http://www.CNews.ru).
83. Наукова та інноваційна діяльність в Україні: Стат. зб.– К.: Держкомстат України, 2002.– 316 с.
84. Яковлев В.М. Конструктивное предпринимательство. – М.: ИПА “Три-Л”, 1994.
85. Economic Report of the President, February 1986, p. 282.
86. ”Fortune”, 14.V. 1984, p.23.
87. ”Harvard Business Review”, March – April 1987, p. 64–65.
88. R Kelly. The Gold Collar Workers. New York, 1985, p. 46.
89. M.Poole. Origins of Ekonomik Democracy .– London, 1989.
90. H.Ramsey. Cycles of Control “Sociology”.–1983, № 11.
91. M.Poole. The of Origins Ekonomik Democracy. London-New York, 1989, pp. 13–14.
92. “The Financial Executives Guide to ESOP”. New York, 1990.

93. Jordan, John. Cooperative Movement, System and Futures. Saskatoon, Saskatchewan: The Cooperative College of Canada, 1980.–28 p.

94. Barton, David G.1. What is cooperative? 2. Principles. Cooperatives in Agriculture. Edited by David Cobia. Englewood Cliff, New Jersey: Prentice Hall, 1989.–P. 243-266.

95. Булгаков В.Б. Золотой век бесплатного “Интернета”. // Комп&ьюН. – 1999. – №11 (111) 15 – 19 березня.

96. Гордієнко Г.В. Вхідження України у всесвітню систему інформації. // Нова політика. – 1999 р. – №5.

97. Демінський С.О. Гроші в Мережі. // Політика і культура. - 2001. - №5 (88) / 13-19 лютого. - С. 34-36.

98. Демонізація “Интернету”// Молода дипломатія. – 2000.– №4.

99. Інформаційна тривога // Пробудись. – 1998. – 8 січня.

100. Кушніренко А.Г., Леонов А.Г., Кузьменко М.А. та інші. Информационные и коммуникационные технологии в образовании // Информатика и образование. – 1998. – №5.

101. Мелешко К.Б. “Интернет” ворота в Україну // Політика і культура. – 2001 р. – №1 (84).

102. Новые информационные технологии. – М.: Дрофа. – 1999.

103. Сек А.А. Журналістика тікає в “Интернет”.– Україна молода. – 2000.

104. Сталенко С.М. UA-нет напередодні мережевого буму // Політика і культура. – 2001. – №5 (88).

105. Тимченко О.Л. Ну, комп’ютере, ти даєш!– Україна молода. – 1999.

106. Чубукова О.Д. Інформаційний вибух!.. Інформаційний голод // Віче.– 2000.

107. Що таке “Интернет”? – Пробудись. – 1997.

108. [www.odci.gov/cia](http://www.odci.gov/cia)

109. [www.yahoo.ru](http://www.yahoo.ru)

110. [www.uaportal.com](http://www.uaportal.com)

111. [www.compromat.ru](http://www.compromat.ru)

112. Сайт Веб-видавництва “День” [www.day.kiev.ua](http://www.day.kiev.ua).

113. Сунян В.Б. Теория побудительных мотивов и практика в США.– Экономика, политика, идеология.–2002.– № 11.

114. Труд за рубежом.– М.: Ин-т труда (за 1992–1997 гг.).

115. Щекин Г.В. Как работают с людьми за рубежом.– К.: ВЗУУП, 1992.

116. Экономика труда и социально-трудовые отношения / Под ред. Г.Г. Меликьяна, Р.П. Колосовой.– М.: Изд-во МГУ, 1996.

117. Щекин Г.В. Основы кадрового менеджмента: Учебник. Кн. 1,2.– К.: МЗУУП, 1993.
118. Матрусова Т. Н. Общие основы управления. Система подбора кадров: Зб. наук. пр. – М.: НИИ труда, 1998.– № 4.
119. Исикава К. Японские методы управления качеством: Сокр. пер. с англ. – М.: Экономика, 1997.
120. Грейсон Дж. Американский менеджмент на пороге 21-го века.– М.: Экономика, 1996.
121. Тарнавский “Johnson & Johnson “ наша цель – коммунизм // Управление компанией.– 2002.– № 8 (92).
122. Дряхлов Н., Куприянос Е. Системы мотивации персонала в Западной Европе и Америке // Проблемы теории и практики управления.– 2002.– № 2.
123. Аоки М. Фирма в японской экономике: Пер. с англ.– СПб.: Лениздат, 1995.
124. Стратегия управления в японских компаниях / Под ред. Л.Г. Азоева.– М.: Дело, 1995.
125. Грачев М.В. Суперкадры: управление персоналом и международные корпорации.– М.: Дело, 1993.
126. Ренелли Т. Многонациональные фирмы и структура рынка // Общественные науки за рубежом.–1990.– № 6.
127. Мерсер Д. ИБМ: Управление в самой преуспевающей корпорации мира.– М.: Прогресс, 1991.
128. Эренберг Р. Дж., Смит Р.С. Современная экономика труда. Теория и государственная политика.– М.: Изд-во МГУ, 1996.
129. Мотивация и поведение человека в сфере труда.– М.: НИИ труда, 1990.
130. Основы управления персоналом / Под ред. Б.М. Генкина.– М.: Высш.шк., 1996.
131. Мамедов О.Ю. Современная экономика. – Ростов н/Д.: Феникс, 2004.
132. Экономика предприятия: Учебник / Под. Ред. Н.А. Сафронова. – М.: Юристь, 2002.
133. Экономика предприятия: Учебник для вузов / Под ред. В.Я. Горфинкеля. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000.
134. Практика защиты коммерческой тайны и интеллектуальной собственности в США.— К.: Хрещатик, 1996.
135. Рекомендации по организации защиты коммерческой тайны в

- ИЭС им. Е.О. Патона. Научный руководитель В.Н. Сериков, - К. 1991.
136. Ричелсон Д.Т. История шпионажа XX века. - М., 2000., (пер. с англ.).
137. Саниахметова И.О.. Правовий захист підприємництва в Україні. – К.: Юрінком Інтер, 1999.
138. Соловьёв Э. Коммерческая тайна и её защита. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1997.
139. Суворов В. Аквариум. — Черкассы: Сияч. — 1993,
140. Чернявский А. А. Безопасность предпринимательской деятельности. Конспект лекций. — К.: МАУП, 1998. — 124 с;
141. Шаваев А. Г. Криминологическая безопасность негосударственных объектов экономики. — М.: ИНФРА-М, 1995.
142. Шевырев А. Г. Технические средства выявления устройств контроля.— К.: Безопасность информации, 1995.
143. Шелленберг В. Лабиринт.- М — С-Пб: Дом Бируни, 1991
144. Шлыков В. В. Комплексное обеспечение экономической безопасности предприятия. - СПб.: Алетейя, 1999. |
145. Ярочкин В.И., Бузанова Я. Недобросовестная конкуренция. - М., 2000.
146. Ярочкин В. И. Предприниматель и безопасность. Часть 1. Несанкционированный доступ к источникам конфиденциальной информации. — М.: Экспертное бюро, 1994.
147. Ярочкин В.И.. Предприниматель и безопасности. Часть 2. Библиотека делового человека. – М.: Выпуск II, 1994.
148. Ярочкин В. И. Система безопасности фирмы. — М.: Ось-89,1997.
149. A. Vida. Immaterialguterrechtlicher Sonderschutz des know-how in Ungarn // GRUR. – 1979. - № 7. – С 333-336.
150. Journal Loi. The International Property Law of Japan. Sijthoff und Wordhoff. - 1990.
151. Republic aviation Corp. v. Schenk. 152. USPA830.
152. Trade secrets. Poger M.Milgrim. Matthen Bender, 1974.
153. Zydon J. C. The Deterrent Effect of the Uniform Trade Secrets Act // IPTOS. - 1987. - V. 8. - P. 437-438.
154. Soltysinski S. The Trade Secrets Property IIC, 1981.V. 17. № 3, P. 332.
155. Jager M. F. A comparison of trade secret laws in Asia7/LES Nouvelles 1997. – V. XXXII. - № 2. – P. 54-59.
156. Портер М. Международная конкуренция. - М., Міжнародні відносини, 1993.
157. Мігранян а.А. «Теоретичні аспекти формування конкурентоздатних кластерів».- Інтернет-ресурс:
158. Ідрісов А., «Стратегія розвитку регіону».- Інтернет-ресурс: сайт Агенства фінансовій інформації «Консультант».

159. Чечелюк П., “Кластер не плазування перед Заходом, а нова ініціатива в будівельному бізнесі”.- “Дзеркало тижня” №36, 20.09.2003.

160. Длугопольський О. «Кластерна модель розвитку промислового виробництва регіону як чинник ефективних структурних реформ (на прикладі Тернопольської області).- ж. «Економічний Часопис-xxi №2, 2003р.

161. Панченко Л., «На що хворіють наші кластери?».- «Невське час» № 95(2218), 30 травня 2000 р.

162. Дань Якобс, «Заходи по розвитку інноваційних процесів».- Інтернет-ресурс: сайт «Державний науково-дослідний інститут інформаційних технологій і телекомунікацій», <http://www.informika.ru>

163. Ситник в.В. «Підвищення ефективності інноваційної і інвестиційної діяльності підприємств Західного Донбасу».- Інтернет-ресурс: сайт Видавництва «Наука і освіта» [http://nauka.dp.ua/article/Economy/4\\_Sitnik.htm](http://nauka.dp.ua/article/Economy/4_Sitnik.htm)

164. Шелюбська Н.. «Непрямі методи державного стимулювання інновацій: досвід Західної Європи».- Міжнародний журнал «Проблеми теорії і практики управління».- №3, 2001г.

165. Arnold C. Cooper, Entrepreneurship: Starting f New Business (Washington, D.C.: National Federation of Independent Business, NFIB Foundation, 1993).

166. Brigham E.F. Fundamentals of Financial Management. – Orlando: Dryden Press, 1995.)

167. Clifford M. Baumbach, Basic Small Business Management, Prentice Hall, Inc., Englewood Cliffs, Newjersey, 1983.

168. Cole G.A. Management: Theory and Practice. –D.P. Publications, Aldine Place, London W12 8AW. 1996.

169. David C. McClelland, The Achieving Society (Princeton, N.J.: Van Nostrand, 1997).

**Характеристика методів дослідження стану функціонування  
та загальних тенденцій розвитку підприємницьких структур**

<b>Метод</b>	<b>Мета застосування</b>	<b>Сфера застосування</b>	<b>Переваги</b>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
Графічний	Наочне узагальнення результатів статистичного дослідження, виявлення зв'язків між ознаками явищ функціонування підприємницьких структур в аграрній сфері	Визначення тенденцій розвитку виробництва в підприємницьких структурах аграрної сфери	Дозволяє зіставити розміри сукупностей, створювати моделі структур, їх розміщення, взаємозв'язків явищ і процесів.
Індексний	Оцінка зміни обсягів виробництва сільськогосподарської продукції і матеріальних витрат, визначення масштабів тіньового виробництва	Оцінка ступеня залежностей результативних показників зміни обсягів виробництва й матеріальних витрат при виробництві сільськогосподарської продукції	Можливість порівняння значень однієї ознаки, розглянутої в системі ознак
Метод матриці координат	Диференціація виробників сільськогосподарської продукції і підприємств за ступенем ринкової привабливості	Побудова пріоритетного ряду сільськогосподарських підприємств Вінницької області за ефективністю ведення виробництва	Можливість зведення групи показників до єдиного, за одиницями виміру, ваговими значеннями й іншими характеристиками факторів
Методика визначення стійкості виробництва	Розрахунок коефіцієнтів стійкості виробництва різних видів сільськогосподарської продукції в підприємствах області	Побудова пріоритетного ряду сільгоспвиробників за ступенем стійкості виробництва	Можливості зведення сукупності показників у єдиний коефіцієнт
Метод парних порівнянь на основі багатомірного шкалювання	Визначення факторів зовнішнього середовища, що негативно впливають на ефективний розвиток підприємництва в аграрній сфері, й побудова їхнього пріоритетного ряду	Визначення зовнішніх і внутрішніх загроз досліджуваної системи	Ранжирування сукупності факторів у випадку малих розходжень між ними, коли безпосередня оцінка не забезпечує їх розумного впорядкування

**Система методів оцінки економічної ефективності функціонування  
й перспектив розвитку підприємницьких структур в аграрній сфері**

<b>Метод</b>	<b>Мета застосування</b>	<b>Сфера застосування</b>	<b>Переваги</b>
Метод підрахунку резервів за фактичними відхиленнями	Виявлення резервів підвищення ефективності функціонування підприємницьких структур	Аналіз впливу ефективності виробництва на величину матеріальних витрат	Можливість подальшого зниження собівартості й підвищення ефективності виробництва сільськогосподарської продукції
Порівняльна оцінка ефективності	Оцінка ефективності сільськогосподарської продукції	Оцінка ефективності в господарствах досліджуваного регіону шляхом розрахунку й порівняння з комплексом економічних показників	Вірогідність, об'єктивність отриманих результатів
Інтегрована оцінка ефективності виробництва	Узагальнююча оцінка ефективності функціонування підприємницьких структур	Порівняння ефективності сільськогосподарського виробництва у визначеному періоді часу	Комплексність, об'єктивність, можливість використання отриманих результатів для економічного прогнозування
Методика оцінки ефективності маркетингової політики	Оцінка ефективності реалізації сільськогосподарської продукції	Порівняння ефективності маркетингової діяльності сільськогосподарських підприємств, оцінка їхньої стабільності й конкурентоспроможності	Вірогідність, комплексність, об'єктивність отриманих результатів
Методика оцінки рівня економічної відповідальності	Визначення рівня економічної відповідальності суб'єктів господарювання у сфері сільськогосподарського виробництва і його прогноз на оглядову перспективу	Розрахунок критерію економічної відповідальності диференційовано для підприємств різних форм власності та господарювання	Виявлення резервів стабілізації й підвищення ефективності функціонування підприємницьких структур в аграрній сфері досліджуваного регіону



## Організаційно-правові форми господарювання

### 1. Підприємства

*Підприємство* – самостійний суб'єкт господарювання, створений компетентним органом державної влади або органом місцевого самоврядування, або іншими суб'єктами для задоволення суспільних та особистих потреб шляхом систематичного здійснення виробничої, науково-дослідної, торговельної, іншої господарської діяльності в порядку, передбаченому законодавством.

Підприємства можуть створюватись як для здійснення підприємницької, так і для некомерційної діяльності.

Підприємство є юридичною особою, має відокремлене майно, самостійний баланс, рахунки в установах банків, печатку із своїм найменуванням та ідентифікаційним кодом.

*Фермерське господарство* – форма підприємницької діяльності громадян із створенням юридичної особи, які виявили бажання виробляти товарну сільськогосподарську продукцію, займатися її переробкою та реалізацією з метою отримання прибутку на земельних ділянках, наданих їм для ведення господарства.

*Приватне підприємство* – підприємство, що діє на основі приватної власності одного або кількох громадян, іноземців, осіб без громадянства та його (їх) праці чи з використанням найманої праці. Приватним є також підприємство, що діє на основі приватної власності суб'єкта господарювання – юридичної особи.

*Державне підприємство* – підприємство, що діє на основі державної власності.

Державне унітарне підприємство утворюється компетентним органом державної влади в розпорядчому порядку на базі відокремленої частини державної власності, як правило, без поділу її на частки, і входить до сфери його управління. Найменування державного унітарного підприємства повинно містити слова «державне підприємство». Державні унітарні підприємства діють як державні комерційні або казенні.

*Державне комерційне підприємство* – суб'єкт підприємницької діяльності, діє на основі статуту на принципах підприємництва і несе відповідальність за наслідки своєї діяльності усім належним йому на праві господарського відання майном.

*Казенне підприємство* – підприємство, створене за рішенням Кабінету Міністрів України.

*Спільне підприємство* – підприємство, засноване на базі власності та праці різних власників.

## **2. Господарські товариства**

*Господарські товариства* – це підприємства або інші суб'єкти господарювання, створені юридичними особами та (або) громадянами шляхом об'єднання їх майна і участі в підприємницькій діяльності товариства з метою одержання прибутку.

*Акціонерне товариство* – товариство, яке має статутний фонд, поділений на визначену кількість акцій рівної номінальної вартості, несе відповідальність за зобов'язаннями тільки майном товариства.

*Відкрите акціонерне товариство* (ВАТ) – вид акціонерного товариства, акції якого можуть розповсюджуватися шляхом відкритої підписки та купівлі-продажу на біржах.

*Закрите акціонерне товариство* (ЗАТ) – вид акціонерного товариства, акції якого розподіляються між засновниками і не можуть розповсюджуватися шляхом підписки, купуватися та продаватися на біржах.

*Державна акціонерна компанія* (ДАК) – акціонерне товариство, державна частка у статутному фонді якого перевищує п'ятдесят відсотків чи становить величину, яка забезпечує державі право вирішального впливу на господарську діяльність цієї компанії.

*Товариство з обмеженою відповідальністю* (ТОВ) – господарське товариство, що має статутний фонд, поділений на частки, розмір яких визначається установчими документами, і несе відповідальність за своїми зобов'язаннями тільки своїм майном. Учасники товариства, які повністю сплатили свої вклади, несуть ризик збитків, пов'язаних з діяльністю товариства, у межах своїх вкладів.

*Товариство з додатковою відповідальністю* (ТДВ) – товариство, статутний фонд якого поділено на частки визначених установчими документами розмірів. Учасники такого товариства відповідають за його боргисвоїми внесками до статутного фонду, а за недостатністю цих сум – додатково належним їм майном в однаковому для всіх учасників кратному розмірі до внеску кожного учасника.

*Повне товариство* (ПТ) – товариство, всі учасники якого займаються спільною підприємницькою діяльністю і несуть солідарну відповідальність за зобов'язаннями товариства усім своїм майном.

*Командитне товариство* (КТ) – товариство, в якому разом з одним або більше учасників, 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.

### **3. Кооперативи**

*Кооператив* – юридична особа, утворена фізичними та (або) юридичними особами, які добровільно об'єдналися на основі членства для ведення спільної господарської та іншої діяльності з метою задоволення своїх економічних, соціальних та інших потреб на засадах самоврядування.

*Виробничий кооператив* – кооператив, який утворюється шляхом об'єднання фізичних осіб для спільної виробничої або іншої господарської діяльності з метою одержання прибутку на засадах їх обов'язкової трудової участі та об'єднанні майнових пайових внесків, участі в управлінні підприємством та розподілі доходу між членами кооперативу відповідно до їх участі у його діяльності.

Виробничі кооперативи можуть здійснювати виробничу, переробну, заготівельно-збутову, постачальницьку, сервісну і будь-яку іншу підприємницьку діяльність.

*Обслуговуючий кооператив* – кооператив, який утворюється шляхом об'єднання фізичних та (або) юридичних осіб для надання послуг переважно членам кооперативу, а також іншим особам з метою провадження їх господарської діяльності. Обслуговуючі кооперативи надають послуги іншим особам в обсягах, що не перевищують 20% загального обороту кооперативу.

*Споживчий кооператив* – кооператив, (споживче товариство), який утворюється шляхом об'єднання фізичних та (або) юридичних осіб для організації торговельного обслуговування, заготівель сільськогосподарської продукції, сировини, виробництва продукції та надання інших послуг з метою задоволення споживчих потреб його членів.

### **4. Організації (установи, заклади)**

*Організація (установа, заклад)* – організаційна структура, створена однією або кількома особами (засновниками), які не беруть участі в управлінні нею, шляхом об'єднання (виділення) їхнього майна для досягнення мети, визначеної засновниками, за рахунок цього майна.

*Державна організація* – утворюється компетентним органом державної влади в розпорядчому порядку на базі відокремленої частини державної власності, як правило, без поділу її на частки, і входить до сфери його управління.

*Комунальна організація* – утворюється компетентним органом місцевого самоврядування в розпорядчому порядку на базі відокремленої частини комунальної власності і входить до сфери його управління.

*Приватна організація* – утворюється на основі приватної власності одного або кількох громадян, іноземців, осіб без громадянства або на основі приватної власності суб'єкта господарювання – юридичної особи.

*Організація орендарів* – організація, створена трудовим колективом державного підприємства, яка має переважне перед іншими фізичними та юридичними особами право на укладання договору оренди майна того державного підприємства, організації, де вона створена.

*Організація покупців* – добровільне об'єднання громадян, які уклали угоду про спільну діяльність з метою придбання об'єктів приватизації.

*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 у господарську діяльність підприємств–учасників асоціації.

*Корпорація* – договірне об'єднання, створена 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.

*Консорціум* – тимчасове статутне об'єднання підприємств для досягнення його учасниками певної спільної господарської мети (реалізація цільових програм, науково-технічних, будівельних проектів тощо).

*Концерн* – статутне об'єднання підприємств, а також інших організацій, на основі їх фінансової залежності від одного або групи учасників об'єднання, з централізацією функцій науково-технічного і виробничого розвитку, інвестиційної, фінансової, зовнішньоекономічної та іншої діяльності. Учасники концерну не можуть бути одночасно учасниками іншого концерну.

## **5. Інші організаційно-правові форми**

*Підприємець* – фізична особа, яка є громадянином України, іноземним громадянином, особою без громадянства, що здійснює підприємницьку діяльність. Громадянин визнається суб'єктом господарювання

у разі здійснення ним підприємницької діяльності за умови державної реєстрації його як підприємця без статусу юридичної особи.

*Товарна біржа* – особливий суб'єкт господарювання, який надає послуги в укладанні біржових угод, виявленні попиту і пропозицій на товари, товарних цін, вивчає, упорядковує товарообіг і сприяє пов'язаним з ним торговельним операціям. Товарна біржа є юридичною особою, діє на засадах самоврядування і господарської самостійності, має відокремлене майно, самостійний баланс, рахунки в установах банку, печатку зі своїм найменуванням. Товарна біржа створюється на основі добровільного об'єднання заінтересованих суб'єктів господарювання. Засновниками і членами біржі не можуть бути органи державної влади та органи місцевого самоврядування, а також державні і комунальні підприємства.

*Фондова біржа* – організаційно оформлений, постійно діючий ринок, на якому здійснюється торгівля цінними паперами.

*Фондова біржа* – акціонерне товариство, яке зосереджує попит і пропозицію цінних паперів, сприяє формуванню їх біржового курсу та здійснює свою діяльність відповідно до законодавства, статуту і правил фондової біржі.

Фондова біржа набуває прав юридичної особи з дня її реєстрації Державною комісією з цінних паперів та фондового ринку.

*Фондова біржа* – організація, яка створюється без мети отримання прибутку та займається виключно організацією укладання угод купівлі та продажу цінних паперів та їх похідних. Вона не може здійснювати операції з цінними паперами від власного імені та за дорученням клієнтів, а також виконувати функції депозитарія.

*Кредитна спілка* – це неприбуткова організація, заснована фізичними особами, професійними спілками, їх об'єднаннями на кооперативних засадах з метою задоволення потреб її членів у взаємному кредитуванні, наданні фінансових послуг шляхом об'єднання грошових внесків членів кредитної спілки.

Кредитна спілка є фінансовою установою, виключним видом діяльності якої є надання фінансових послуг.

**КЛАСИФІКАЦІЯ ТА ПОРЯДОК РОЗРАХУНКУ  
ПОКАЗНИКІВ ОЦІНКИ ЛІКВІДНОСТІ ПЛАТОСПРОМОЖНОСТІ  
ТА КРЕДИТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

№ з/п	Показники	Порядок розрахунку	Джерело одержання вихідних даних
1	Величина власних оборотних коштів (чистий оборотний капітал)	[Власний капітал] + [Довгострокові зобов'язання] - [Основні засоби та вкладення] або [Поточні активи] - [Поточні зобов'язання]	Ф.1, Розділ I Пасиву + Розділ III Пасиву – Розділ I Активу, або Розділ II + III Активу – Розділ IV Пасиву
2	Маневреність власних оборотних коштів	<u>Грошові кошти</u> Чистий оборотний капітал	<u>Ф.1, код 230 + код 240</u> Ф.1, Розділи II + III Активу – Розділ IV Пасиву
3	Коефіцієнт покриття	<u>Поточні активи</u> Поточні зобов'язання	<u>Ф.1, Розділ II Активу</u> Ф.1, Розділ IV Пасиву
4	Коефіцієнт покриття проміжний	[Грошові кошти та їх еквіваленти] + + [Дебіторська заборгованість] Короткострокові позикові кошти	<u>Ф.1, коди 150, 160, 170 - 250</u> Ф.1, код 500
5	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	<u>Грошові кошти та їх еквіваленти</u> Поточні зобов'язання	<u>Ф.1, коди 220 – 240</u> Ф.1, Розділ IV Пасиву
6	Коефіцієнт платоспроможності	<u>Грошові кошти</u> Поточні зобов'язання	<u>Ф.1, код 230 – код 240</u> Ф.1, Розділ IV Пасиву
7	Частина оборотних коштів у капіталі	<u>Поточні активи</u> Усього господарських коштів (нетто)	<u>Ф.1, код 260</u> Ф.1, код 280
8	Частка виробничих запасів у поточних активах	<u>Виробничі запаси</u> Поточні активи	<u>Ф.1, коди 100 -130</u> Ф.1, Розділ II Активу
9	Частка власних оборотних коштів у покритті запасів	<u>Власні оборотні кошти</u> Запаси	Ф.1, Розділ I + III Пасиву - - <u>Розділ I Активу</u> Ф.1, коди 100 - 140
10	Коефіцієнт покриття запасів	<u>Стабільні джерела покриття</u> Запаси	Ф.1, Розділи I + II + III Пасиву - - <u>Розділ I Активу</u> Ф.1, коди 100 - 140
11	Коефіцієнт швидкої ліквідності (критичної оцінки)	[Грошові кошти] + [Поточні фінансові інвестиції] + + [Дебіторська заборгованість] Поточні зобов'язання	<u>Ф.1, коди 150, 160, коди 170 - 250</u> Ф.1, Розділ IV Пасиву

12	Період інкасації дебіторської заборгованості за товари, роботи, послуги	[Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги] x <u>[Кількість днів у періоді]</u> Погашення зобов'язань з продажу у кредит	[Ф.1, коди 150, 160] x <u>[кількість днів періоду]</u> [кред. об. субрах. 341, 342, 361, 362]
<b>№ з/п</b>	<b>Показники</b>	<b>Порядок розрахунку</b>	<b>Джерело одержання вихідних даних</b>
13	Тривалість погашення кредиторської заборгованості	Кредиторська заборгованість x <u>[Кількість днів у періоді]</u> Погашення закупівлі у кредит	[Ф.1, коди 520, 530] x <u>[кількість днів періоду]</u> [дебет. об. субрах. 621, 622, 631, 632]
14	Коефіцієнт поточної заборгованості акціонерам	<u>Поточні зобов'язання</u> Зобов'язання перед акціонерами	<u>Ф.1, Р. IV Пасиву</u> Ф.1, код 590
15	Співвідношення чистого руху грошових коштів та довгострокових зобов'язань	<u>Cash flow операційний</u> Поточні зобов'язання	<u>Ф 3, код 170</u> Ф.1, код 620
16	Співвідношення чистого руху грошових коштів та довгострокових зобов'язань	<u>Чистий рух грошових коштів</u> Довгострокові зобов'язання	<u>Ф 3, код 400</u> Ф.1, Розділ III Пасиву
17	Співвідношення нерозподіленого прибутку до всієї суми активів	<u>Нерозподілений прибуток</u> Сума активів	<u>Ф.1, код 350</u> Ф.1, код 280
18	Оборотність матеріальних запасів	<u>Виручка від реалізації</u> Матеріальні запаси	<u>Ф.2, 035</u> Ф.1, коди 100 - 140

**КЛАСИФІКАЦІЯ ТА ПОРЯДОК РОЗРАХУНКУ ПОКАЗНИКІВ  
ОЦІНКИ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ ТА СТАБІЛЬНОСТІ  
ПІДПРИЄМСТВА**

№ з/п	Показники	Порядок розрахунку	Джерело одержання вихідних даних
1	Коефіцієнт автономії (незалежності / концентрації власного капіталу)	<u>Власний капітал</u> Майно підприємства	<u>Ф.1, Р. I Пасиву</u> Ф.1, код 280
2	Коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів	<u>Позикові кошти</u> Власні кошти	<u>Ф.1, Розділ IV Пасиву</u> Ф.1, Розділ I Пасиву
3	Коефіцієнт довгострокового залучення капіталу	[ <u>Довгострокові зобов'язання</u> ] [Власний капітал] + [Довгостро-кові зобов'язання]	Ф.1, Р. III Пасиву Ф.1, (Р.1 + Р III) Пасиву
4	Коефіцієнт маневреності власного капіталу	[ <u>Власні оборотні кошти</u> ] [Власний капітал]	Ф.1, Розділи I + III <u>Пасиву – Р. I Активу</u> Ф.1, Розділ I
5	Коефіцієнт реальної вартості основних засобів у майні підприємства	[Вартість основних засобів] + + [Сума накопичуваної амортизації] Вартість майна підприємства	<u>Ф.1, Р. I, А + Ф II, 260</u> Ф.1, код 280
6	Коефіцієнт фінансової залежності	<u>Активи</u> Власний капітал	<u>Ф.1, код 280</u> Ф.1, Р. I
7	Коефіцієнт концентрації позичкового капіталу	<u>Позичковий капітал</u> Майно підприємства	<u>Ф. 1, Р. III + Р. IV II</u> Ф.1, код 280
8	Коефіцієнт структури позичкового капіталу	<u>Довгострокові зобов'язання</u> Позичковий капітал	<u>Ф.1, Р. III II</u> Ф.1, Р. III + Р. IV II
9	Показник поточної забор-гваності кредиторам	Поточні заборгованість кредиторам x 100% Усього активів	<u>[Ф.1, 520 - 600] x [100%]</u> Ф.1, 280
10	Показник поточної забор-гваності акціонерам	Поточні зобов'язання перед акціонерами x 100% Усього активів	<u>[Ф.II. код 590] x 100%</u> Ф.1, 280



**КЛАСИФІКАЦІЯ ТА ПОРЯДОК РОЗРАХУНКУ  
ПОКАЗНИКІВ ОЦІНКИ РЕНТАБЕЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

№ з/п	Показники	Порядок розрахунку	Джерело одержання вихідних даних
1	Рентабельність діяльності	<u>Чистий прибуток</u> Виручка від реалізації	<u>Ф. 2, код 220</u> Ф.2, код 035
2	Рентабельність реалізованої продукції	Прибуток від реалізації продукції (товарів, робіт, <u>послуг</u> ) Витрати на виробництво та реалізацію продукції	<u>Ф. 2, код 100 + код 090 – код 060</u> Ф. 2, код 040 + код 070 + код 080
3	Рентабельність основного капіталу	<u>Чистий прибуток</u> Основний капітал	<u>Ф.2, код 220</u> Ф.1, Розділ I Активу
4	Рентабельність власного капіталу	<u>Чистий прибуток</u> Власний капітал	<u>Ф.2, код 220</u> Ф.1, Розділ I Пасиву
5	Період окупності власного капіталу	<u>Власний капітал</u> Чистий прибуток	<u>Ф.1, Розділ I Пасиву</u> Ф.2, 220
6	Рентабельність капіталу підприємства	<u>Прибуток від звичайної діяльності</u> Капітал підприємства	<u>Ф.2, 190</u> Ф.1, код 640
7	Рентабельність перманентного капіталу	<u>Прибуток від звичайної діяльності</u> Перманентний (змінний) капітал підприємства	<u>Ф.2, 190</u> Ф.1, Р. IV Пасиву

## КЛАСИФІКАЦІЯ ТА ПОРЯДОК РОЗРАХУНКУ ПОКАЗНИКІВ ОЦІНКИ ДІЛОВОЇ АКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

№ з/п	Показники	Порядок розрахунку	Джерело одержання вихідних даних
1	Загальна оборотність капіталу	Виручка від реалізації капіталу (товарів, робіт, послуг) Підсумок балансу	<u>Ф.2, код 035</u> Ф.І, код 640
2	Оборотність оборотного капіталу	Виручка від реалізації капіталу (товарів, робіт, послуг) Підсумок II та III розділу активу балансу	<u>Ф.2, код 035</u> Ф.І, Р. II + Р. III А
3	Оборотність матеріальних оборотних коштів	Виручка від реалізації капіталу (товарів, робіт, послуг) Вартість запасів	<u>Ф.2, код 035</u> Ф. І, коди 100 - 140
4	Оборотність готової продукції	Виручка від реалізації капіталу (товарів, робіт, послуг) Готова продукція	<u>Ф.2, код 035</u> Ф.І, код 130
5	Оборотність дебіторської заборгованості	Виручка від реалізації капіталу (товарів, робіт, послуг) Дебіторська заборгованість	<u>Ф.2, код 035</u> Ф.І, коди 150 - 210
6	Середній строк обороту дебіторської заборгованості	<u>360 Дебіторська заборгованість</u> Виручка від реалізації капіталу (товарів, робіт, послуг)	<u>Ф.І коди (150 – 210) x 360</u> Ф.2, код 035
7	Оборотність кредиторської заборгованості	Виручка від реалізації капіталу (товарів, робіт, послуг) Кредиторська заборгованість	<u>Ф.2, код 035</u> Ф.І, коди 520 – 610
8	Середній строк обороту кредиторської заборгованості	<u>360 Кредиторська заборгованість</u> Виручка від реалізації капіталу (товарів, робіт, послуг)	<u>Ф.І, коди (520 – 610) x 360</u> Ф.2, код 035
9	Фондовіддача основних засобів та інших необоротних активів	Виручка від реалізації капіталу (товарів, робіт, послуг) Необоротні активи	<u>Ф.2, код 035</u> Ф.І, Р. I Активу
10	Оборотність власного капіталу	Виручка від реалізації капіталу (товарів, робіт, послуг) Власний капітал	<u>Ф.2, код 035</u> Ф.І, Р. I Пасиву

## КЛАСИФІКАЦІЯ ТА ПОРЯДОК РОЗРАХУНКУ ПОКАЗНИКІВ ОЦІНКИ АКЦІОНЕРНОГО КАПІТАЛУ

№ з/п	Показники	Порядок розрахунку	Джерело одержання вихідних даних
1	Прибутковість акцій	$\frac{\text{Чистий прибуток на одну просту акцію} \times 100 \%}{\text{Ринкова ціна 1 акції}}$	Ф.2, код 320 Ринкова вартість 1 акції
2	Дохід на звичайну акцію	$\frac{\text{Прибуток від звичайної діяльності до сплати податків та дивідендів}}{\text{Кількість звичайних акцій}}$	Ф.2, код 170 Ф.2, код 300
3	Цінність акцій	$\frac{\text{Ринкова ціна акції}}{\text{Дохід на акцію}}$	Ринкова вартість 1 акції Ф.2, код 170
4	Рентабельність акцій	$\frac{\text{Дивіденд на одну акцію}}{\text{Ринкова ціна акції}}$	Ф.2, код 340 Ринкова вартість акцій
5	Коефіцієнт дивідендного доходу	$\frac{\text{Чистий прибуток на 1 просту акцію}}{\text{Ринкова ціна 1 акції}}$	Ф.2, код 340 Ринкова вартість акцій
6	Коефіцієнт виплати дивідендів	$\frac{\text{Виплата дивідендів на просту акцію}}{\text{Чистий прибуток на 1 просту акцію}}$	Ф.2, код 340 Ф.2, код 320

## НОРМАТИВНІ ЗНАЧЕННЯ ОСНОВНИХ ОЦІННИХ ПОКАЗНИКІВ ФІНАНСОВОГО СТАНУ ПІДПРИЄМСТВА

№ з/п	Показник	Нормативні значення показника
1	Коефіцієнт співвідношення залучених і власних коштів	< 1
2	Коефіцієнт маневреності власних коштів	> 0,3
3	Коефіцієнт реальної вартості основних коштів у вартості майна підприємства	> 0,3
4	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	> 0,2
5	Проміжний коефіцієнт покриття	> 0,7
6	Загальний коефіцієнт покриття	> 1
7	Коефіцієнт чистої виручки	≥ нормальному рівню рентабельності
8	Коефіцієнт автономії	≥ 0,5
9	Коефіцієнт забезпечення запасів і витрат власними коштами	> 0,6 – 0,8
10	Коефіцієнт майна виробничого призначення	≥ 0,5
11	Коефіцієнт поточної ліквідності	< 2
12	Коефіцієнт маневреності капіталу	0 – 1
13	Коефіцієнт швидкої ліквідності	> 1
14	Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	< 0,5
15	Коефіцієнт фінансової залежності	< 1
16	Коефіцієнт котирування акцій	> 1
17	Коефіцієнт забезпечення поточних активів власними оборотними коштами	> 0,1
18	Коефіцієнт співвідношення матеріально-виробничих запасів з власними коштами	1 – 2
19	Коефіцієнт накопичення амортизації	< 0,25
20	Співвідношення ліквідних та не ліквідних коштів	1 : 1
21	Співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості	> 2
22	Коефіцієнт оперативної ліквідності	> 1

**Чистий прибуток (збиток) підприємств за видами економічної діяльності у 2014 році<sup>1</sup>** (млн.грн.)

	Чистий прибуток (збиток)	Підприємства, які одержали прибуток		Підприємства, які одержали збиток	
		у % до загальної кількості підприємств	фінансовий результат	у % до загальної кількості підприємств	фінансовий результат
Усього <sup>2</sup>	<b>-583785,9</b>	<b>65,5</b>	<b>205199,4</b>	<b>34,5</b>	<b>788985,3</b>
сільське, лісове та рибне господарство	20325,9	84,1	51259,5	15,9	30933,6
промисловість	-174488,3	62,4	61489,0	37,6	235977,3
будівництво	-29067,4	61,7	5746,7	38,3	34814,1
оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	-134356,5	65,6	30431,5	34,4	164788,0
транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	-26307,3	61,5	9193,8	38,5	35501,1
тимчасове розміщення й організація харчування	-6887,6	58,4	319,8	41,6	7207,4
інформація та телекомунікації	-17231,2	63,5	9406,2	36,5	26637,4
фінансова та страхова діяльність	-5530,5	60,4	20190,9	39,6	25721,4
операції з нерухомим майном	-99370,3	55,5	4619,1	44,5	103989,4
професійна, наукова та технічна діяльність	-99361,2	62,3	8373,1	37,7	107734,3
діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування	-7266,7	61,9	2351,0	38,1	9617,7
освіта	65,1	65,6	198,5	34,4	133,4
охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	-1229,9	63,2	314,9	36,8	1544,8
мистецтво, спорт, розваги та відпочинок	-2967,5	54,6	1226,3	45,4	4193,8
надання інших видів послуг	-112,5	64,3	79,1	35,7	191,6

<sup>1</sup> Дані наведено без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини зони проведення антитерористичної операції.

<sup>2</sup> Дані наведено без урахування результатів діяльності банків і бюджетних установ і без урахування зміни підприємствами основного виду економічної діяльності у 2014 році.

### Рентабельність операційної діяльності підприємств за видами економічної діяльності у 2014 році<sup>1</sup>

(млн.грн.)

	Результат від операційної діяльності	Витрати операційної діяльності	Рівень рентабельності (збитковості), %
<b>Усього<sup>2</sup></b>	<b>-126955,0</b>	<b>3290275,4</b>	<b>-3,9</b>
сільське, лісове та рибне господарство	42823,3	211364,3	20,3
промисловість	37143,3	1637281,0	2,3
будівництво	7667,4	159408,3	4,8
оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	-52275,3	397856,0	-13,1
транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	-8081,3	225417,4	-3,6
тимчасове розміщування й організація харчування	-5464,6	20561,3	-26,6
інформація та телекомунікації	-1582,0	95049,2	-1,7
фінансова та страхова діяльність	-14788,2	96574,5	-15,3
операції з нерухомим майном	-59645,5	139817,9	-42,7
професійна, наукова та технічна діяльність	-64563,3	226208,6	-28,5
діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування	-5428,8	47068,2	-11,5
освіта	92,5	1708,4	5,4
охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	-347,9	8277,4	-4,2
мистецтво, спорт, розваги та відпочинок	-2387,4	21315,6	-11,2
надання інших видів послуг	-117,2	2367,3	-5,0

<sup>1</sup> Дані наведено без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини зони проведення антитерористичної операції.

<sup>2</sup> Дані наведено без урахування результатів діяльності банків і бюджетних установ і без урахування зміни підприємствами основного виду економічної діяльності у 2014 році.

## Зміст

<b>Вступ</b>	3
<b>Розділ I. Концепція бізнесу. Суб'єкти бізнесу.</b>	6
1.2. Критична і позитивна концепції бізнесу. Крайності в оцінці бізнесу	6
1.2. Прагматична концепція бізнесу	11
1.3. Теоретичні аспекти підприємництва	15
<b>Розділ II. Типи суб'єктів бізнесу</b>	30
2.1. Підприємницький бізнес	30
2.2. Особливості підприємницького бізнесу	34
2.3. Споживчий бізнес	36
2.4. Державний бізнес	37
2.5. Принципи бізнесу та його родові ознаки	38
2.6. Поняття підприємницької фірми	42
2.7. Розвиток малого підприємництва в Україні	44
<b>Розділ III. Особливості становлення підприємницької фірми</b>	59
3.1. Стратегічні і оперативні установки у діяльності фірми	59
3.2. Розробка внутрішнього регламенту підприємницької фірми	67
3.3. Найм вищого управлінського персоналу фірми.	
Підприємництво і менеджмент	71
<b>Розділ IV. Формування функціонального середовища підприємницької фірми</b>	79
4.1. Професійна і ділова складові функціонального середовища	79
4.2. Конкурентоспроможність підприємницької фірми	82
4.3. Функції підприємницької фірми, що передують створенню продукту	99
4.4. Виробничо-збутові функції підприємницької фірми	105
<b>Розділ V. Організації підприємницької діяльності в закладах соціально сфери</b>	109
5.1. Становлення малого підприємництва у сфері побутового обслуговування населення України	109
5.2. Соціальна сфера в умовах трансформації до ринку	118

5.3. Теоретичні основи підприємницької діяльності закладів СКС	122
5.4. Класифікація суб'єктів підприємницької діяльності	126
5.5. Продукт організацій та закладів СКС	129
5.6. Вторинний продукт і вторинні ринки СКС	134
5.7. Вторинний продукт і вторинні ринки СКС	136
5.8. Маржинальний підхід у фінансовому плануванні роботи організацій і закладів СКС	140
5.9. Необхідність державного регулювання розвитку культури та мистецтв	145
5.10. Форми і методи державного регулювання діяльності закладів СКС	148
5.11. Стимулювання підприємницької діяльності некомерційних організацій культури	150
<b>Розділ VI. Комунікації підприємницької фірми у зовнішньому середовищі бізнесу</b>	153
6.1. Комунікації підприємницької фірми з контрагентами	153
6.2. Комунікації підприємницької фірми з клієнтами	162
6.3. Комунікації підприємницької фірми з конкурентами	169
6.4. Комунікації підприємницької фірми з громадськістю	173
<b>Розділ VII. Формування організаційного і суб'єктного середовища підприємницької фірми</b>	187
7.1. Формування організаційного середовища підприємницької фірми	187
7.2. Формування суб'єктного середовища підприємницької фірми	199
<b>Розділ VIII. Ліквідація підприємницької фірми</b>	213
8.1. Зміст і технології ліквідації підприємницької фірми	213
8.2. Банкрутство підприємницької фірми	219
8.3. Судові процедури по справі про банкрутство підприємницької фірми	224
<b>Задачі</b>	232
<b>Глосарій</b>	237
<b>Список використаної літератури</b>	245
<b>Додатки</b>	258

*НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ*

**ОСТАПЧУК** Анатолій Дмитрович

**ЗБАРСЬКА** Анна Василівна

# **ОРГАНІЗАЦІЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

**Навчальний посібник**

За редакцією доктора економічних наук, професора  
**В. Збарського**

Технічний редактор

Комп'ютерна верстка

Комп'ютерний набір Матушевський М. Ч.

Підписано до друку 29.11.2015 р. Формат 60 x 84 1/16. Папір офсетний. Ум. друк. арк. 16,96. Обл.-вид. арк. 16,47. Наклад 300 пр. Зам. № .

Видання та друк –



**ОСТАПЧУК А. Д., ЗБАРСЬКА А. В.**

З 83

Організація підприємницької діяльності / Навч. посібник [за ред. професора В. К. Збарського]. – К.: НУБіП України, 2015. – 273 с.

ISBN 978-617-651-127-4

В посібнику вперше у вітчизняній практиці розглянуті концепції і принципи бізнесу, визначені суб'єкти, різні типи і види бізнесу. Бізнес розглядається як історична категорія, що має економічні, соціальні, психологічні, правові і організаційні аспекти. Основну увагу звернуто на розкриття особливостей формування організаційного середовища підприємницької фірми. В навчальному посібнику розкриваються особливості початкового етапу становлення підприємницької фірми та її комунікації.

Навчальний посібник розрахований для студентів, магістрів вищих навчальних закладів, які навчаються за економічними спеціальностями і напрямками.

УДК 334.35.13.11